

EXCLUSIVO: SAM ALTMAN, EL ALQUIMISTA DE LA IA

ESPECIAL:
MINERÍA
DEL FUTURO

EL PERFIL DE LOS MILLONARIOS DE LA REGIÓN

Forbes

CHILE

LEERLA ES NEGOCIO | MARZO-ABRIL 2026

MÁXIMA VISIÓN

EN SUS CUATRO AÑOS AL FRENTE DE CODELCO, MÁXIMO PACHECO TRANSFORMÓ LA EMPRESA EN UN HOLDING PRODUCTOR DE MINERALES CRÍTICOS, ASOCIADO CON 18 MINERAS DEL MUNDO. SU GESTIÓN EN LA CUPRÍFERA APORTÓ US\$7.000 MILLONES AL ESTADO. AHORA, A LOS 73 AÑOS, ASUME EL CONTROL DE LA EXTRACCIÓN DE LITIO EN PLENO DESIERTO DE ATACAMA

MÁS: LOS PRINCIPALES LÍDERES DEL AÑO EN NUESTRO LISTADO LOS 26 DEL 26

Máximo Pacheco
PRESIDENTE
DE CODELCO
Y NOVANDINO

"EL ÉXITO NO ES SOLO
GANAR DINERO, SINO
CONTRIBUIR AL PAÍS"



Revistas.PeruRadio.net.pe



ALTAVISTA

VITACURA

En el CORAZÓN DE
VITACURA departamentos con
amplias terrazas y VISTAS
DESPEJADAS

- Edificio de 15 pisos.
- Departamentos de 1 y 2 dormitorios.
- Desde 52 m² hasta 114 m²
- Piscina y quincho con vista panorámica en el último piso.
- Vitacura 4.120, Vitacura, con rápido acceso a la autopista Vespucio Oriente y cercano a la futura línea 7 del metro.

altavista@indesa.cl |    | INDESA.CL

Revistas.PeruRadio.net.pe



Depto. 1 dormitorio 1 baño
Desde UF 5.990

Depto. 2 dormitorios 2 baños
Desde UF 8.490

Cotiza con nuestra ejecutiva aquí



INDESA
INMOBILIARIA

Precio desde UF 5.990 corresponde a unidad 202 / 1D1B. Precio desde UF 8.490 corresponde a unidad 206 / 2D2B. En ambos casos no incluye estacionamiento ni bodega. Imágenes referenciales.

Revistas.PeruRadio.net.pe



RANGE ROVER



TE PRESENTAMOS
La NUEVA Double Wear

El NUEVO
Mate Lleno de Vida

ESTÉE LAUDER

Revistas.PeruRadio.net.pe





AL RESCATE DEL FUTURO

El mundo entero puso sus ojos en Chile en agosto de 2010, cuando 33 trabajadores quedaron atrapados bajo tierra en una faena minera. El épico rescate, que terminó inspirando películas, caló hondo en el alma de un país profundamente identificado con la extracción del cobre, pero también resonó en quienes entienden que ese esforzado trabajo está en la base del desarrollo mundial. Hoy, la demanda por minerales críticos como el cobre y el litio ha alcanzado niveles históricos, impulsada por la electromovilidad y por el futuro tecnologizado que la inteligencia artificial ha acelerado.

Según el International Copper Study Group, se proyecta que la demanda mundial de cobre refinado alcance unos 33 millones de toneladas para 2035. En 2025, la producción rondó los 23 millones de toneladas, y Chile se consolidó como el mayor productor mundial, con una producción estimada de 5,3 millones de toneladas. En ese escenario, Codelco emerge como un actor central.

Máximo Pacheco ha presidido la empresa autónoma del Estado desde 2022 y dejará el cargo a las 00:00 horas del 26 de mayo. Su gestión al frente de la cuprífera ha sido transformadora. Bajo un



**CLAUDIA GUZMÁN
VIVANCO**

Directora Editorial
de Forbes Chile



cguzman@forbes.cl

modelo de asociación público-privada, la estatal se ha convertido en un holding multinacional que reúne a 18 compañías en el mundo. Además, gracias a su alianza con SQM, ya no solo produce cobre en sus siete yacimientos, sino también litio en el Salar de Atacama.

La transición energética, los vehículos eléctricos y los centros de datos son hoy los nuevos motores de la economía global, y Chile ocupa una posición estratégica en este escenario.

Nuestra portada da cuenta de esta nueva realidad. Con Pacheco como protagonista, el equipo editorial de Forbes Chile seleccionó a 26 figuras que, en 2026, jugarán roles clave en posicionar al país en el naciente orden global.

A lo largo de esta edición se despliegan historias de empresa, política, cultura, tecnología y comercio en plena transformación. Destacamos la visión de estos líderes que, renovados por ciclos electorales o relevos generacionales, conducen el futuro de un país que transita desde la minería de pala y picota hacia una que se opera de forma remota o, incluso, desde el espacio.

No olvidemos que es solo gracias a estos productos que extraen desde las entrañas de la tierra o que se han formado a lo largo de siglos de sedimentación, que podemos soñar con un futuro donde hay talento chileno orbitando el planeta o creando realidades virtuales.

Nuestra naturaleza —la ecosistémica y la humana— es poderosa, pero también vulnerable e impredecible. Siempre hay riesgos asociados. Y desde Forbes Chile nos comprometemos a destacar a quienes, con visión y propósito, se atreven a innovar en busca de un mayor bienestar. **F**

¿Está Chile AI-Ready?

Próximamente un análisis exclusivo sobre el nivel de adopción y madurez digital de las organizaciones chilenas frente a la IA.

ESTUDIO

AI Corporate Readiness Index Chile 2025-2026

Forbes^{CHILE}

kyndryl

Síguenos y entérate cuando el estudio esté disponible.



Revistas.PeruRadio.net.pe

• **CONTENIDO** •PÁG.
55**LOS 26 DEL 26**

REUNIMOS A LOS LÍDERES QUE, DESDE DISTINTAS INDUSTRIAS, MARCARÁN EL RUMBO ECONÓMICO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL DE CHILE EN EL CORTO PLAZO. MÁXIMO PACHECO LIDERA ESTE MAPA DE PODER Y RENOVACIÓN, DONDE CONVIVEN FIGURAS CONSOLIDADAS Y NUEVOS PROTAGONISTAS. DESDE EL NUEVO PRESIDENTE, JOSÉ ANTONIO KAST, HASTA FERNANDO ARAYA, CEO DEL PRIMER NEOBANCO, PASANDO POR LOS DISRUPTIVOS CREADORES DEL UNICORNIO DE IA RUNWAY. TODOS ELLOS COMPARTEN UN MISMO DESAFÍO: POSICIONAR AL PAÍS EN UN ESCENARIO GLOBAL EN TRANSFORMACIÓN.

FOTO: RODOLFO JARA / FORBES CHILE

FRONTAL**18. PERFIL DE LOS NUEVOS RICOS**

Más del 40% de los nuevos multimillonarios son mujeres. Tienen entre 18 y 35 años y provienen de países como China, India y Brasil.

20. MULTIMILLONARIOS DE LATAM

De acuerdo con el Listado de Multimillonarios Forbes 2026, en Sudamérica la riqueza se concentra fuertemente en dos economías: Brasil y México. Dentro del Top 10 figura una chilena: Iris Fontbona, matriarca del grupo Luksic.

ENTREVISTA



26. SAM ALTMAN EXPLICA EL FUTURO

El arquitecto de una nueva era de la IA habló en exclusiva con FORBES. El CEO de OpenAI reconoce la tensión entre su enorme potencial y los riesgos sistémicos que implica.

NEGOCIOS

38. LA EXPANSIÓN DE CASAIDEAS

La firma de origen chileno apuesta por una nueva etapa de crecimiento, centrada en conocer mejor al consumidor y fortalecer su propuesta en la región. La meta es alcanzar las 50 tiendas en México.

REPORTAJE

74. BELLEZA SIN FRONTERAS

Pichara y DBS lideran la expansión de cadenas de *beauty retail* fuera de Chile. El crecimiento del mercado está impulsado por el segmento premium y por la creciente personalización del consumo.

LIFE

98. BEST SELLER EN STREAMING

El 29 de abril debuta en Prime Video la serie basada en LA CASA DE LOS ESPÍRITUS, de Isabel Allende. Javiera Balmaceda, ejecutiva chilena de la plataforma, cuenta cómo se gestó.



102. EL ESTILO DEL PODER

El diseñador Sergio Arias ha llevado su maestría sartorial a los grandes escenarios de la cultura popular y hoy está en el centro del poder político, vistiendo al presidente José Antonio Kast.

ESPECIAL NUEVA MINERÍA

46

REVOLUCIÓN DIGITAL EN MARCHA

Chile ya es pionero en flotas de camiones autónomos y monitoreo remoto. El desafío ahora es escalar la transformación tecnológica y cerrar la brecha de talento.

54

UN OJO EN EL ESPACIO

La startup Lemu tiene en órbita un nanosatélite que registra imágenes del ecosistema para medir sus cambios y reducir la dependencia económica de la naturaleza que afecta a industrias como la minería.



• DIRECTORIO •

10

Directora editorial de
FORBES CHILE
CLAUDIA GUZMÁN VIVANCO
cguzman@forbes.cl

Editora general de
FORBES CHILE Y PERÚ
LAURA VILLAHERMOSA
lvillahermosa@forbes.pe

Editor ejecutivo de
FORBES CHILE Y PERÚ
HUGO FLORES CÓRDOVA
hflores@forbes.pe

Reportera
VANESSA ARENAS
varenas@forbes.cl

Social Manager
MONSERRAT LECAROS
social@forbes.cl

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
JESÚS CHÁVEZ
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Responsable de Fotografía y Video
RODOLFO ANDRÉS JARA VERDUGO
rjara@forbes.cl

Editor Regional FORBES LIFE
ALBERTO ROMERO
aromero@forbes.com.mx

Editora Adjunta
FORBES LIFE
SHEILA RAMÍREZ

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador editorial regional
GIORGIO ARTURI

Director comercial
NICHOLAS O'CONNOR

Proyectos comerciales
KATHERINE CALDERÓN

Redactor comercial
ALDO TORRES BAÉZA

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHAN TORRES ESCOBEDO**

Forbes Chile, Año 4, No. 11

FORBES CHILE EDITION is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V. under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road, Wanchai, Hong Kong.

"FORBES" is a registered trademark used under license from FORBES LLC".

ISSN 2711-0648

Impresa en GRÁFICA ANDES LIMITADA. Santo Domingo #4593, Quinta Normal. Santiago, Chile.

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes
Chairman & Editor-in-Chief
Sherry Phillips
President & CEO
Randall Lane
Chief Content Officer
Peter Hung
President, Licensing & Branded Ventures
Kerry A. Dolan
Assistant Managing Editor,

Global Editions

Mathew Sevin
Director, Branded Ventures
MariaRosa Cartolano
General Counsel
Nikki Koval
Vice President & Assistant General Counsel

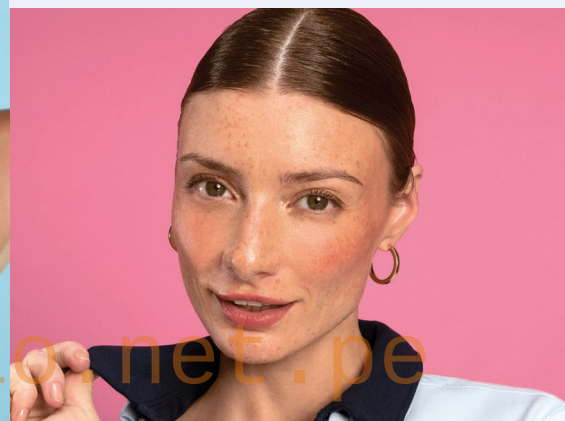
pichara®

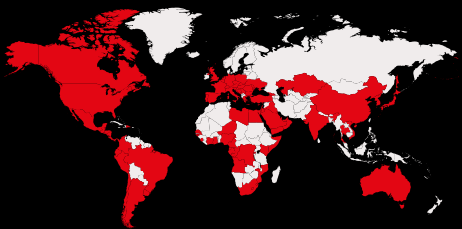


LO QUE HACE
60 AÑOS



REDEFINIENDO
LA BELLEZA
DESDE 1966





MUNDO DE FORBES

En todo el planeta, nuestras 50 ediciones con licencia abarcan seis continentes, 81 países y 31 idiomas. Todas comparten la misma misión: celebrar el capitalismo emprendedor en todas sus formas.

INDIA

ChrysCapital, la mayor firma de capital privado del país, captó su décimo fondo en noviembre; con 2.200 millones de dólares, es el mayor fondo de su tipo centrado en la India. FORBES INDIA cuenta la historia de esta empresa de 26 años de antigüedad, que comenzó en el sector del capital riesgo antes de pasar al capital privado. Ha recaudado 8.500 millones de dólares tanto de inversores indios como de fondos extranjeros, como Adams Street Partners del Plan de Pensiones de Maestros de Ontario (EE. UU.) y Canadá. La firma ha invertido casi 6.000 millones de dólares en más de 110 empresas, entre ellas Bajaj Auto Finance y Mahindra Finance, y ha obtenido una rentabilidad de 7.800 millones de dólares.



AUSTRALIA

Quienes encabezaron la lista de menores de 30 años de FORBES AUSTRALIA para 2025 incluyen a Grace Toombs, de 23 años, fundadora de June Health, una empresa de detección médica domiciliar enfocada en mujeres; la estrella del baloncesto de 23 años Josh Giddey, cuyo contrato de cuatro años y 100 millones de dólares con los Chicago Bulls de la NBA lo convierte en el atleta mejor pagado de Australia; la actriz de 25 años Milly Alcock, quien recientemente protagonizó House of the Dragon de HBO y la miniserie de Netflix SIRENS; y el velocista Gout Gout, quien a sus 18 años posee el récord en Oceanía de 200 metros (20,02 segundos).

REPÚBLICA DOMINICANA

Juan Luis Guerra encabeza la portada de la revista FORBES de su país como una de las personas más creativas de la región. Durante cuatro décadas, Guerra, de 68 años, ha lanzado 18 álbumes, vendido más de 30 millones de discos y ganado tres premios Grammy estadounidenses. En declaraciones a FORBES REPÚBLICA DOMINICANA, elogia su trabajo con su hijo, Jean Gabriel, en la película animada de 2024 CAPITÁN AVISPA: "Su perspectiva como director se basa en la imagen y la mía, en la música, pero se complementan".



HUNGRÍA



Tras el nacimiento de su tercera hija en 2001, el presidente y cofundador de MagNet Bank, Zsolt Fáy, se dedicó al yoga, lo que lo impulsó a reorientar su negocio hacia una mayor responsabilidad social. "No otorgamos préstamos a empresas de minería de bitcoin ni a otras criptomonedas", minimizando así el daño ambiental, declaró Fáy a FORBES HUNGRÍA. MagNet Bank, miembro de la Alianza Global para una Banca con Valores, cuenta con casi 1.100 millones de dólares en activos y ha sido rentable desde su fundación, en 1995.

ITALIA

Roberto Ciceri es la cuarta generación de su familia al frente del centenario Gruppo Beta, fundado en 1923 como una prensa de metal. En 2016, Ciceri vendió una parte a Tamburi Investment Partners, firma de capital privado que cotiza en la bolsa de Milán; Ciceri, su director ejecutivo, posteriormente recompró una parte y ahora posee el 51 %. Con sede en las afueras de Milán, es uno de los mayores productores de herramientas manuales de Italia, con 10 fábricas y 260 millones de dólares en ingresos anuales, según FORBES ITALIA.



JAPÓN

FORBES JAPÓN nombra a ArkEdge Space como la mejor startup de 2026. El productor de microsátélites fabrica "CubeSats" que pesan hasta 15 kilos por tan solo 125.000 dólares, aproximadamente una centésima parte del coste de los grandes. El tiempo de desarrollo suele ser de dos años, mientras que las unidades grandes pueden tardar hasta una década. Su director ejecutivo, Takayoshi Fukuyo, quien comenzó estudiando silvicultura y aprendió técnicas de supervivencia durante sus prácticas en la Amazonía, fundó la empresa en 2018. Desde entonces, ArkEdge ha obtenido varios contratos gubernamentales, incluyendo un proyecto de 32 millones de dólares para la agencia espacial japonesa en 2024 para liderar el desarrollo de un sistema de navegación lunar. ArkEdge también ha recaudado casi 75 millones de dólares en capital riesgo.



ORIENTE MEDIO

FORBES ORIENTE MEDIO traza el ascenso de P. N. C. Menon (abajo a la derecha), desde ser un inmigrante indio sin dinero en Omán en 1976 hasta convertirse en un multimillonario promotor inmobiliario. Creó su empresa, Sobha Realty, que registró casi 2.000 millones de dólares en ingresos en el primer semestre de 2025, controlando partes clave de la cadena de suministro, como el diseño, la cantería, la fabricación de metales y la fabricación automatizada. Su hijo Ravi asumió la presidencia en 2024, pero Menon, de 77 años, todavía trabaja casi siete horas al día. "Disfruto de cada aspecto de esta industria", afirma.



KAZAJISTÁN

Durante 11 años, Dinara Shukizhanova ascendió desde el departamento de Marketing del fabricante kazajo de maquinaria agrícola y tractores AgromashHolding KZ hasta convertirse en directora general en 2022. AgromashHolding, que cuenta con John Deere entre sus clientes, ocupa el puesto 66 en la lista de FORBES KAZAJISTÁN de las 75 empresas privadas más grandes del país, con ingresos de 122 millones de dólares. Shukizhanova, quien anteriormente trabajó como contable en otros sectores, obtuvo una participación del 10% en AgromashHolding tras duplicar su beneficio neto.

POLONIA



"Mi sueño era crear energía verde para Polonia y para las generaciones futuras".

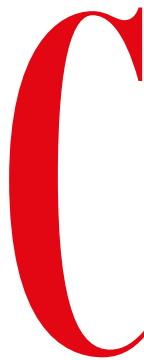
Dominika Kulczyk, heredera multimillonaria y presidenta de la empresa energética polaca Polenergia, que obtuvo 7.200 millones de dólares en financiación el año pasado para construir 1,4 gigavatios de parques eólicos marinos, suficiente para abastecer a unos 2 millones de hogares, una de las mayores inversiones privadas en energía en la historia de Polonia.

UCRANIA

Pavlo Yelizarov pasó de producir un programa de entrevistas para la televisión ucraniana a crear y dirigir una exitosa unidad de drones en el ejército del país, según informa FORBES UCRANIA en exclusiva. La unidad especial de Yelizarov, llamada Grupo Lasar, ha destruido equipo ruso por valor de 12.000 millones de dólares, incluyendo más de 2.000 tanques y 3.000 vehículos de combate de infantería, según informes de la unidad.



CHILE ANTE UNA OPORTUNIDAD HISTÓRICA CON ESTADOS UNIDOS



Chile enfrenta una oportunidad histórica para profundizar su relación económica con Estados Unidos, en un contexto global donde la inversión, la seguridad económica y las cadenas de suministro se han transformado en prioridades estratégicas. En este escenario, atraer mayor inversión estadounidense será clave para que el país retome una senda de crecimiento sostenido, genere empleo y desarrolle proyectos de largo plazo en sectores estratégicos.

La relación entre Chile y Estados Unidos es una relación de Estado, sustentada en el Tratado de Libre Comercio, el Convenio para Evitar la Doble Tributación y décadas de cooperación económica. Esa base institucional robusta es una ventaja comparativa que pocos países pueden exhibir. Estados Unidos sigue apostando por Chile porque ofrecemos estabilidad, reglas claras y certeza jurídica, atributos especialmente valorados en un entorno internacional cada vez más exigente.

Sin embargo, la oportunidad no se materializa sola. Requiere acción. Por una parte, debemos fortalecer y profundizar la relación económica bilateral, consolidando los instrumentos que entregan previsibilidad a la inversión y generando espacios concretos de articulación entre empresas, autoridades y proyectos. Por otra, es indispensable avanzar en una agenda interna procrecimiento que aborde con decisión habilitantes críticos como la permisología, la modernización regulatoria y la seguridad, entendida como condición básica para el desarrollo.

El año 2026 se configura como especialmente relevante. Coinciden una agenda explícitamente proinversión desde la Embajada de Estados Unidos en Chile, un *pipeline* robusto de proyectos en sectores como minerales críticos, energía e infraestructura digital, precios del cobre en niveles altos y un nuevo ciclo político con foco en crecimiento y ejecución. Todo ello abre una ventana concreta que debemos saber aprovechar.

En este contexto, instrumentos como la U. S. International Development Finance Corporation (DFC) adquieren especial relevancia. Con una capacidad de financiamiento ampliada a US\$ 205.000 millones y la posibilidad de destinar recursos a países de alto ingreso como Chile, la DFC puede transformarse en un catalizador de proyectos estratégicos en energía, transición energética, infraestructura digital y cadenas de suministro críticas. Experiencias recientes en América Latina muestran cómo este tipo de financiamiento puede fortalecer infraestructura estratégica y diversificar cadenas productivas en sectores sensibles para la seguridad económica.

La pregunta no es si existe una oportunidad. La oportunidad es evidente. La pregunta es si tendremos la capacidad de transformarla en inversión concreta, en proyectos ejecutados y en crecimiento sostenible. En un mundo donde el capital compite por certeza y eficiencia, no basta con tener ventajas comparativas: debemos garantizar capacidad de ejecución.

Este año 2026 puede marcar un punto de inflexión en la relación económica entre Chile y Estados Unidos. Aprovecharlo dependerá de nuestra capacidad de actuar con foco, coordinación y sentido de urgencia. La oportunidad está abierta; convertirla en desarrollo real es ahora nuestra responsabilidad. **F**

NICOLÁS GOLDSTEIN

Presidente de AmCham Chile y presidente ejecutivo de Accenture Hispanoamérica

HYATT CENTRIC®
LAS CONDES SANTIAGO

EN NUESTRA LISTA
DE MÁS INFLUYENTES,
*ESTÁS SIEMPRE
PRIMERO.*

*You
Centric*

DESCUBRE UNA
EXPERIENCIA
CENTRADA EN TI.



Ese es el compromiso que adquirimos con cada huésped que nos visita, y que se ve reflejado a través de un servicio personalizado, atentos a cada detalle y siempre disponibles para lo que necesites, sin importar el momento del día.

Estamos ubicados en el distrito El Golf, en el corazón de Las Condes, el lugar perfecto para que tu estadía se transforme en eso que estás buscando: Una experiencia centrada en ti.

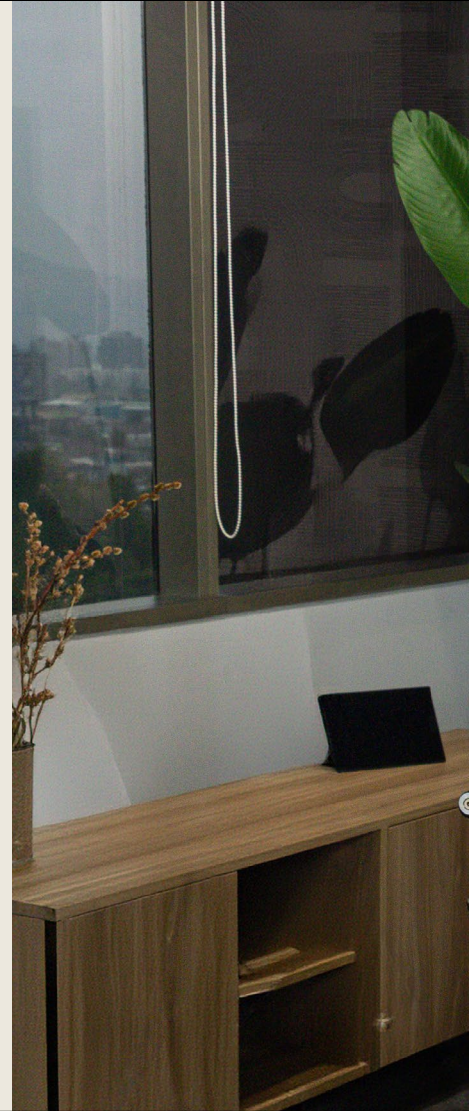
Contamos con espacios diseñados para hacer que cada viaje sea cómodo y eficiente. Con salones ideales para reuniones de trabajo, piscina en el rooftop para regalarte momentos de relax a la altura de tu experiencia, y un prestigioso restaurante que te sorprenderá cada vez que lo visites.

EN HYATT CENTRIC LAS CONDES,
VIVE UNA EXPERIENCIA 100 %
CENTRADA EN TI.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Firma digital: Eficiencia empresarial con impacto social

La firma digital avanzada se consolida como un pilar estratégico de la transformación digital, al permitir que empresas y personas realicen trámites y acuerdos con plena validez legal, seguridad y trazabilidad.



La digitalización de procesos dejó de ser una proyección futura para consolidarse como un estándar operativo en organizaciones de todos los tamaños. Hoy, la discusión ya no es si avanzar hacia lo digital, sino cómo hacerlo con seguridad, trazabilidad y pleno respaldo legal, generando al mismo tiempo valor tanto para las empresas como para las personas que interactúan con ellas.

En este escenario, la firma digital avanzada se ha transformado en un componente estructural de la gestión corporativa. No solo permite optimizar tiempos y recursos, sino que incorpora un elemento esencial para la formalización de actos y decisiones: certeza jurídica en entornos digitales. Contratos, créditos, matrículas, aperturas de cuentas y múltiples procesos críticos pueden ejecutarse de manera remota, sin sacrificar integridad documental ni cumplimiento normativo.

Pero su impacto va más allá de la eficiencia interna. La adopción de herramientas digitales seguras permite a las empresas ofrecer a

sus clientes - los ciudadanos - mecanismos de transacción de bajo costo, alta seguridad y fácil acceso, eliminando barreras geográficas, reduciendo tiempos de espera y disminuyendo costos asociados a la presencialidad. De esta forma, la transformación digital se convierte también en un motor de inclusión financiera, al facilitar que más personas puedan acceder a productos y servicios que antes requerían presencia física, mayor documentación o mayores costos de intermediación.

El impacto de esta transformación ya es tangible. Solo en Chile, durante 2025, ecert habilitó que más de 8 millones de personas concretaran trámites y acuerdos de forma digital, evitando desplazamientos físicos y mejorando significativamente su experiencia, bajo estrictos estándares de seguridad y auditoría alineados con el marco regulatorio vigente.

La confianza sigue siendo el eje del ecosistema digital. Cada operación exige verificar la identidad, resguardar la integridad del documento y asegurar que la voluntad de las partes quede correctamente formalizada. Este enfoque permite que los procesos sean



Alfredo Guardiola,
Gerente General de
ecert.

auditables, verificables y jurídicamente sólidos, fortaleciendo la gobernanza interna de las organizaciones y reduciendo riesgos operativos y reputacionales.

La evolución del mercado demuestra que las empresas ya no buscan solo digitalizar, sino integrar soluciones de manera simple, escalable y coherente con su operación diaria. La firma digital se posiciona así como un habilitador estratégico para industrias como el retail financiero, la banca, la educación, el comercio y los servicios, donde la necesidad de escalar operaciones manteniendo cumplimiento regulatorio y trazabilidad se ha vuelto crítica.

Esta adopción genera un círculo virtuoso: al reducir costos y fricciones en la relación con sus clientes, las empresas pueden ofrecer servicios más accesibles y ampliar su cobertura; y al aumentar la participación de más personas en el sistema - especialmente en ámbitos de inclusión financiera - se fortalece la actividad económica, la formalización y la sostenibilidad de las propias organizaciones.

“La transformación digital no se trata únicamente de tecnología; se trata de generar confianza y oportunidades. Cuando una em-

presa puede operar con eficiencia y, al mismo tiempo, acercar sus servicios a más personas mediante herramientas seguras y accesibles, está aportando no solo a su competitividad, sino también al desarrollo de la comunidad”, afirma Alfredo Guardiola, Gerente General de ecert.

Guardiola agrega: “Nuestro compromiso es seguir fortaleciendo la infraestructura que permite a las organizaciones relacionarse con sus clientes en entornos digitales con la misma seguridad jurídica del mundo presencial, pero con menores costos, mayor alcance y la agilidad que hoy exige la sociedad”.

En un entorno regulatorio cada vez más exigente y con usuarios que demandan experiencias simples y seguras, la firma digital se consolida no solo como un habilitador de eficiencia empresarial, sino como una herramienta que contribuye a construir mercados más accesibles, transparentes e inclusivos.

LOS NUEVOS RICOS

Las nuevas generaciones de personas acaudaladas, de entre 18 y 35 años, comienzan a tomar decisiones de inversión y de negocio en general. Una encuesta aplicada por la consultora Knight Frank revela que las prioridades de estos jóvenes se rigen por la búsqueda de experiencias, y hacia allá enfilan sus esfuerzos las grandes marcas de lujo. Pero el mapa de las preferencias es amplio, aquí una mirada.



EXPERIENCIAS

Más de la mitad de los nuevos ricos afirma que gastaría su dinero en experiencias más que en posesiones materiales.



SALUD Y BIENESTAR

Son las experiencias más preciadas por quienes ganan más de un millón de dólares estadounidenses.



BIENES RAÍCES

Lideran los activos de lujo que más les gustaría poseer.



EL SECTOR INDUSTRIAL

Está generando más ricos que la tecnología.

+ DE 40%

de los nuevos billonarios menores de 30 años fueron mujeres en 2024.

ENTRE 11 Y 27%

están inmersos en los procesos de decisión de las empresas familiares y tienen impacto en la estrategia de inversión de las organizaciones.

26,6%

DE LOS RICOS BILLONARIOS PERTENECEN A LA GENERACIÓN X, QUE OSTENTA LA MAYOR PARTICIPACIÓN DE RIQUEZA ACTUALMENTE.



LA RIQUEZA ES MÁS GLOBAL: ESTAS SON LAS NACIONES QUE EMERGEN CON MÁS NUEVOS RICOS



CHINA



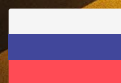
INDIA



FRANCIA



BRASIL



RUSIA

Sí, la Generación Z se convertirá en la generación más rica e influyente jamás vista, pero los *baby boomers*, la Generación X y los *millennials* seguirán siendo la fuerza económica dominante durante los próximos 20 años.

LISTA DE DESEOS

	% DE PREFERENCIA GENERAL	% DE PREFERENCIA DE LOS MÁS ADINERADOS (+1 MILLÓN DE DÓLARES)
Viajes internacionales	22	19
Salud y bienestar	20	24
Capacitación y educación	18	18
Eventos culturales	13	13
Experiencias familiares	10	8
Buena comida	9	11
Deportes y aventura	8	7

TOP DE LOS BIENES DE LUJO A LOS QUE CONCEDEN PRIORIDAD	
% de preferencia	
Bienes raíces de alta gama	29,8%
Autos de lujo	27,8%
Jets privados	15,1%
Colección de arte	12,4%
Yates	8,9%
Vinos selectos	4,4%
Otros	1,6%

Top 3 de los activos en los que más invierten (en porcentaje de preferencia)

ACTIVOS	INVERSIÓN GENERAL	HOMBRES	MUJERES
Mercados de capital	22,3%	25,7%	18,9%
Propiedades	20,2%	18,4%	22,0%
Divisas	19,5%	17,2%	21,9%

EN LAS COMPRAS

La mitad de los más ricos prefieren comprar en persona que online, pero se sienten confiados en adquirir un Rolex o un bolso Louis Vuitton en línea.

EN EL TRABAJO

Los jóvenes ricos con ingresos entre 125.000 y 150.000 dólares tienden a vivir más cerca de sus oficinas. Quienes tienen ingresos más altos (entre 500.000 y 1 millón de dólares) suelen vivir a más de 75 km de su lugar de trabajo. Los que ganan más de 1 millón de dólares viven, al menos, a 200 km de la oficina.

81% ESTIMA FACTIBLE HACER TRABAJO REMOTO

EN LA VIVIENDA **71,3%** ES PROPIETARIO **16,1%** ARRIENDA
12,4% VIVE CON SUS PADRES

TOP 10 DE LOS SECTORES CON MÁS NUEVOS RICOS



Fuente: Encuesta de Próxima Generación de Knight Frank, aplicada a 1.788 personas millonarias de entre 18 y 35 años.

MILLONARIOS DE LA REGIÓN

Según el Ranking de Millonarios Forbes 2026, en América Latina la riqueza de los grandes millonarios se concentra fuertemente en dos economías: Brasil y México. De los 117 millonarios considerados en el listado regional -que reúne globalmente a quienes poseen un patrimonio de más de mil millones de dólares-, más del 80% pertenece a estos dos países. Esto es reflejo del tamaño de sus mercados, la profundidad de sus conglomerados empresariales y la escala de sus

industrias. Más atrás se ubican Chile y Colombia, con menos nombres pero patrimonios relevantes, lo que evidencia la fuerte concentración del capital en ciertos grupos económicos. En conjunto, el mapa de la riqueza latinoamericana sigue dominado por sectores tradicionales -finanzas, minería, alimentos, retail y manufactura- mientras que la tecnología aún representa una fracción pequeña del origen de las grandes fortunas de la región.

TOP TEN DE AMÉRICA LATINA

Entre los nombres más poderosos de la región aparecen algunos de los empresarios latinoamericanos mejor posicionados en el ranking global de millonarios. Sus fortunas se concentran principalmente en telecomunicaciones, minería, banca, tecnología y consumo masivo.

	Nombre	País	Industria	Fortuna aprox.	Ranking
1	Carlos Slim Helú	México	Telecomunicaciones (América Móvil)	US\$102.000 M	#11
2	Germán Larrea	México	Minería (Grupo México)	US\$28.000 M	#56
3	Iris Fontbona	Chile	Minería / Inversiones (Grupo Luksic)	US\$25.700 M	#64
4	Eduardo Saverin	Brasil	Tecnología (Meta / venture capital)	US\$20.000 M	#86
5	Jorge Paulo Lemann	Brasil	Alimentos / bebidas (AB InBev, 3G Capital)	US\$16.100 M	#120
6	André Esteves	Brasil	Finanzas (BTG Pactual)	US\$12.900 M	#155
7	Alejandro Baillères	México	Conglomerado (Grupo Bal)	US\$9.200 M	#240
8	Jaime Gilinski	Colombia	Banca / inversiones	US\$8.900 M	#260
9	David Vélez	Colombia	Fintech (Nubank)	US\$7.300 M	#340
10	Juan Carlos Escotet	Venezuela / España	Banca (Abanca)	US\$6.500 M	#380

• LOS MÁS RICOS POR PAÍS •

Ranking global: 542	 Argentina Edad: 52 Patrimonio neto: \$7.2 MM Fuente: Comercio electrónico Industria: Tecnología	- Es fundador de la plataforma de comercio electrónico MercadoLibre. - MercadoLibre, que opera en 18 países de Latam y Portugal, salió a bolsa en 2007 en el Nasdaq. - En 2026, tras 26 años al mando, dejó el cargo de CEO y se convirtió en presidente de la empresa. - Antes trabajó en la petrolera argentina YPF y como pasante en JPMorgan.
Ranking global: 59	 Brasil Edad: 43 Patrimonio neto: \$35.9 MM Fuente: Facebook Industria: Tecnología	- Eduardo Saverin cofundó Meta Platforms -antes Facebook- con su compañero de Harvard, Mark Zuckerberg, en 2004. - Hoy es un capitalista de riesgo y la mayor parte de su riqueza viene de su pequeña pero valiosa participación en Meta. - Nativo de Brasil, residió en Singapur y renunció a su ciudadanía estadounidense antes de la salida a bolsa de Facebook en 2012.
Ranking global: 35	 Chile Edad: 83 Patrimonio neto: \$52.6 MM Fuente: Minería Industria: Metales y minería	- Es la viuda de Andrónico Luksic, quien hizo fortuna en la minería y las bebidas antes de morir de cáncer en 2005. - Heredó sus negocios junto a sus tres hijos: Jean-Paul, Andrónico y Guillermo Luksic (fallecido en 2013). - Controlan Antofagasta Plc, que posee minas de cobre en Chile y cotiza en la Bolsa de Valores de Londres. - También poseen mayoría en Quíñenco, activo en banca y manufactura.
Ranking global: 196	 Colombia Edad: 68 Patrimonio neto: \$14.7 MM Fuente: Bancario Industria: Finanzas e inversiones	- Construyó uno de los mayores imperios bancarios de América Latina a través de una serie de fusiones y adquisiciones. - El colombiano está renovando una antigua base de la Fuerza Aérea de EE.UU. junto al Canal de Panamá con los hermanos Livingstone, millonarios británicos. - En 2022, compró grandes participaciones en el conglomerado alimentario colombiano Grupo Nutresa y en Grupo Sura.
Ranking global: 16	 México Edad: 86 Patrimonio neto: \$125 MM Fuente: Telecomunicaciones Industria: Telecomunicaciones	- Carlos Slim Helú y su familia controlan América Móvil, la empresa de telecomunicaciones móviles más grande de América Latina. - También posee participaciones en empresas mexicanas de construcción, bienes de consumo, minería e inmobiliarias. - Slim y su familia poseen el 76% de Grupo Carso, uno de los conglomerados más grandes de América Latina.
Ranking global: 823	 Perú Edad: 62 Patrimonio neto: \$5.2 MM Fuente: Minería Industria: Metales y minería	- Eduardo Hochschild es presidente del Grupo Hochschild, un grupo minero e industrial con sede en Perú. - También preside Hochschild Mining, una minera de plata y oro que opera en Perú y en Argentina, y cotiza en Londres. - Y es propietario de Cementos Pacasmayo, una empresa de concreto que cotiza en la bolsa peruana y en NY.
Ranking global: 281	 Venezuela Edad: 66 Patrimonio neto: \$11.3 MM Fuente: Bancario Industria: Finanzas e inversiones	- Es el fundador del grupo bancario Banesco, que opera en Venezuela, Panamá, República Dominicana, Puerto Rico, Colombia y EE.UU. - Empezó como mensajero en un banco a los 17 años, mientras estudiaba economía. En 1986, fundó una casa de bolsa. - En 2012, compró Banco Echevarría, banco español, por cerca de US\$90 millones; al año siguiente, compró su rival local Abanca por US\$1.300 millones.

50%

del consumo de electricidad total en Latinoamérica y el Caribe demandarán los servidores de inteligencia artificial en 2035.

Esa cifra, sin precedente, podría competir por la energía con sectores prioritarios como el residencial, la industria o el transporte.

165% al 2030

se estima que crecerá el número de centros de datos, ahora enfocados en un 50% en la IA.

FUENTES: Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), Organización Latinoamericana y Caribeña de Energía (OLACDE) y Fondo Monetario Internacional (FMI).

Forbes Chile y Kyndryl lanzan el primer índice que mide la preparación de empresas chilenas para adoptar la IA

El AI Corporate Readiness Index Chile 2026 evaluará a más de 50 compañías líderes en cinco dimensiones críticas.

El entusiasmo corporativo por la inteligencia artificial en Chile es innegable.

La pregunta ya no es si las empresas chilenas quieren adoptar IA. La pregunta es cuántas están realmente preparadas para hacerlo.

Para responderla con datos concretos, Forbes Chile y Kyndryl —una empresa independiente de servicios de infraestructura tecnológica— lanzan el AI Corporate Readiness Index Chile 2026: el primer índice diseñado específicamente para medir la madurez de las organizaciones chilenas frente a la adopción e implementación de inteligencia artificial a escala empresarial.

La paradoja chilena: mucha ambición, poca ejecución

Chile se posiciona como uno de los mercados más avanzados de América Latina en adopción de tecnologías digitales. Más del 91% de las empresas ya ha implementado alguna solución de automatización de procesos, y el 63% considera la transformación digital una prioridad estratégica alta. Sin embargo, cuando se trata de inteligencia artificial, el panorama revela una fragmentación que preocupa.

El 40% de las empresas identifica la falta de capacitación de sus equipos como el principal obstáculo para adoptar IA. La brecha territorial agrava el diagnóstico: mientras la Región Metropolitana supera el 80% de adopción, el resto del país se sitúa en torno al 60%. Y aunque el 45% de las compañías declara utilizar alguna herramienta de IA, apenas el 23% se considera plenamente preparada para integrarla de forma sostenible, según la Encuesta IA Defontana 2025.

En este escenario, medir no es un ejercicio académico: es una necesidad estratégica. “La tecnología no transforma por sí sola. Lo que marca la diferencia es entender el punto de partida: datos, procesos y cultura. Medir con profundidad es construir los cimientos organizacionales correctos y asegurar que la innovación se traduzca en impacto real y resiliencia operativa, advierte María Soledad Matos, cuya operación en Chile abarca servicios de infraestructura crítica, *cloud* híbrido y resiliencia empresarial para algunas de las compañías más grandes del país.

Qué mide el AI Corporate Readiness Index

El índice ha sido desarrollado conjuntamente por los equipos editoriales de Forbes Chile y los especialistas de Kyndryl, con una metodología que evalúa a las empresas participantes en cinco dimensiones críticas: estrategia y visión de IA, infraestructura tecnológica, gobernanza y gestión de datos, talento y capacidades internas, y cultura organizacional para la innovación.

A diferencia de otros estudios que miden la adopción de herramientas puntuales, este índice evalúa la preparación integral de cada organización. No se trata solo de saber si una empresa usa ChatGPT o ha desplegado un modelo predictivo, sino de entender si cuenta con la arquitectura de datos, el talento, los procesos de gobernanza y la visión estratégica necesarios para escalar la IA de forma sostenible y responsable.

La encuesta, diseñada en formato ejecutivo de no más de tres minutos, está dirigida a empresas líderes chilenas seleccionadas en conjunto entre Forbes Chile y Kyndryl.

Por qué Kyndryl: el socio que opera los sistemas que mueven al mundo

Kyndryl no es una consultora convencional. Nacida en 2021 como *spin-off* de la división de servicios de infraestructura de IBM, la compañía diseña, construye, gestiona y moderniza los sistemas tecnológicos de misión crítica de los que dependen las principales organizaciones del planeta. En Chile, opera desde Providencia y San Bernardo con capacidades que abarcan desde *data centers* certificados bajo normas ISO 27001 y PCI DSS hasta servicios de *cloud* híbrido, resiliencia y consultoría en transformación digital.

El índice se complementará con una serie de seis artículos publicados a lo largo de tres meses, abordando cada una de las dimensiones evaluadas: desde los desafíos de infraestructura hasta la formación de talento y la gobernanza responsable de la IA. Además, un *white paper* con *insights* exclusivos estará disponible después de su publicación.

Francisco Arenas, fundador de Paga en Línea.

Paga en Línea: La pasarela de alto valor

La fintech chilena apuesta por convertirse en la infraestructura de confianza para transacciones patrimoniales de alto monto, partiendo por el sector automotriz y proyectando un nuevo estándar para pagos digitales en Chile.

FOTO: FABIÁN BORELLI / EGOSAPIENS

En

el ecosistema fintech chileno, donde la velocidad suele ser la principal promesa, Paga en Línea decidió competir en otro terreno: la confianza. La plataforma fundada por Francisco Arenas Gómez se posiciona como una pasarela especializada en transacciones de alto valor, con foco inicial en la compra y venta de vehículos, un mercado que combina montos elevados, múltiples actores y altos niveles de riesgo operativo.

La tesis detrás del proyecto surge de una experiencia personal. Arenas creció en una familia vinculada al comercio y vivió de cerca la fragilidad del patrimonio cuando su padre perdió su kiosco en Estación Central tras un proceso de desalojo. Ese episodio, relata, instaló una pregunta que hoy guía su emprendimiento: cómo evitar que el esfuerzo de años quede expuesto a la incertidumbre.

“Esa experiencia marcó profundamente mi vida y despertó en mí una convicción: aportar a un sistema donde el patrimonio de las personas esté resguardado y donde las transacciones no dependan del azar ni de la vulnerabilidad”, afirma.

Un vacío en pagos de alto monto

El problema que Paga en Línea identifica es estructural. Las transferencias tradicionales funcionan bien en montos bajos, pero se vuelven complejas cuando las cifras aumentan; los instrumentos bancarios clásicos, en tanto, implican fricción operativa, tiempos y costos.

Entre ambos extremos aparece un espacio dominado por procesos manuales, múltiples transferencias o acuerdos basados en confianza personal. En operaciones como la compraventa de autos, ese riesgo se traduce en un momento crítico: quién entrega primero.

“En muchas compraventas tradicionales, en algún punto del proceso una de las partes debe realizar un ‘voto de confianza’ —entregar el dinero o el bien antes de tener garantías plenas—, lo que en la práctica se transforma en un verdadero salto al vacío”, explica Arenas.

La propuesta de la fintech busca eliminar ese punto ciego. Su plataforma permite transferir hasta US\$40.000 en una sola operación, custodiar los fondos durante 24 horas y liberarlos solo cuando se cumplen las condiciones pactadas, protegiendo simultáneamente a compradores y vendedores.

“La confianza, para nosotros, es un requisito técnico, no un eslogan”, sostiene el fundador.

El modelo fue probado mediante un piloto que recaudó cerca de US\$4 millones en cinco meses, una señal —según la compañía— de la demanda por soluciones especializadas para operaciones de alto monto.

Actualmente, la plataforma opera integrada con la banca tradicional, exige autenticación mediante ClaveÚnica y aplica controles preventivos de fraude y revisiones financieras antes de permitir el uso del servicio. La empresa además actúa como operador del Servicio de Impuestos Internos, lo que refuerza trazabilidad y cumplimiento normativo.

Ese énfasis en regulación no es accesorio: apunta a posicionar la solución como infraestructura financiera más que como simple medio de pago.

Infraestructura para digitalizar patrimonio

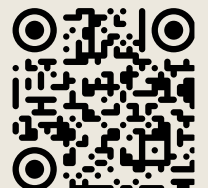
El proyecto se inscribe en una tendencia global: la digitalización de transacciones patrimoniales entre personas —desde autos hasta propiedades o activos de alto valor— mediante mecanismos de custodia digital.

Para Arenas, el potencial es mayor que la vertical automotriz. El objetivo es construir un estándar que reduzca la dependencia de la confianza interpersonal en operaciones relevantes.

“Las transacciones de alto valor no deberían depender de la confianza entre desconocidos, sino de mecanismos formales que protejan a ambas partes”, plantea.

La ambición es de largo plazo. Así como las tarjetas transformaron el comercio minorista, la empresa apuesta a que la custodia digital redefinirá las transacciones entre particulares.

“Nuestro objetivo no es solo facilitar pagos, sino construir la infraestructura de confianza que permita digitalizar transacciones patrimoniales relevantes en Chile”, concluye.



Visita
pagaenlinea.cl



ENTREVISTA A SAM ALTMAN

EL ALQUIMISTA DE LA IA

COMO DIRECTOR EJECUTIVO DE OPENAI, EL MULTIMILLONARIO DE 40 AÑOS IMPULSÓ CHATGPT, POPULARIZANDO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y CREANDO UN GIGANTE DE 500.000 MILLONES DE DÓLARES. COMO PADRE PRIMERIZO (CON OTRO BEBÉ EN CAMINO), ESTÁ CONSTRUYENDO EL MUNDO EN EL QUE VIVIRÁN SUS HIJOS.

POR RICHARD NIEVA Y ANNA TONG

Sam Altman afirma que la barra de uranio que está en su oficina no es motivo de preocupación. Colocada verticalmente en su escritorio, en la sede de OpenAI (San Francisco, California) como si fuera un Slim Jim (*stick* de carne) rechoncho y de ébano, es, quizá, la pieza más sorprendente entre la impresionante colección de innovaciones históricas que Sam ha recopilado en años. “Está agotada”, dice, con indiferencia, señalando la barra de uranio-238, el mismo elemento utilizado para generar energía nuclear. “No te va a hacer daño”. Agita un contador Geiger sobre ella y demuestra su argumento.

“Se hace un gran descubrimiento en física y... se libera energía prácticamente ilimitada”, dice mirándola. “No sabíamos nada de esto, y luego teorizamos que tal cosa era posible. Un par de décadas después, fabricaron una bomba atómica. Algo increíblemente rápido”.

Altman, con zapatillas Adidas Lego Ultra-boost y un sencillo jersey de punto gris, examina metódica y cronológicamente los artefactos,

la mayoría de los cuales suelen estar en su despacho, ocultos a la vista de nadie más que sus amigos más cercanos. Hoy en exposición, Altman comenta: un hacha de mano de 40.000 años de antigüedad (“una asombrosa herramienta multiusos de la Edad de Piedra”), una espada de bronce de hace 3.500 años (“un ejemplo interesante de tecnología con gran impacto geopolítico”) y el aspa del ventilador de un compresor de un motor a reacción de un Concorde (“la única pieza lo suficientemente pequeña” para llevarla consigo). Desafiando con naturalidad el protocolo de los conservadores del museo, ha trasladado todos estos objetos a su despacho en una bolsa de lona, envueltos individualmente en toallas de baño.

“Me sorprende constantemente cómo cada generación construye una nueva capa de andamiaje”, dice sobre el progreso tecnológico. “Realmente lo estamos viendo ahora”.

Tan memorable como la barra de uranio, otro de los objetos llamativos de la colección de Altman es un antiguo chip GPU, que entrenó

una versión temprana del modelo detrás del producto insignia de OpenAI, ChatGPT, que catapultó la inteligencia artificial (IA) al público en general en noviembre de 2022 y causó una reacción en cadena de innovación que podría resultar tan transformadora como la Revolución Industrial.

UN INNOVADOR COMO POCOS

Estados Unidos tiene una larga historia de innovadores que no son conocidos por inventar, sino por llevar la vanguardia a la vida cotidiana con pura fuerza de voluntad e ingenio. Pensemos en Steve Jobs, Bill Gates y Elon Musk. Thomas Edison no inventó la bombilla. Él (o, mejor dicho, su equipo), la mejoró con un filamento más duradero y, luego, la comercializó con agresividad.

Altman es de ese tipo. Es un inversor y un acelerador, más que un ingeniero o un científico. Su visión no trata de perfeccionar los productos de consumo, sino de construir los sistemas subyacentes de los que pronto podría depender el resto de la economía. ChatGPT ahora tiene más de 800 millones de usuarios semanales. OpenAI, logró más de 13.000 millones de dólares en ingresos el año pasado y fue valorada recientemente en 500.000 millones de dólares (Altman no tiene participación accionaria directa en la empresa, pero sus otras inversiones le otorgan un valor estimado de 3.000 millones de dólares). Actualmente, está en conversaciones para recaudar 100.000 millones de dólares adicionales en una megarronda que podría valorarla en 750.000 millones o más. Inspiradas por OpenAI, las grandes tecnológicas podrían invertir un estimado de 500.000 millones de dólares en centros de datos y chips de IA este año. En este momento, es quizá la empresa más importante del mundo.

Eso ha convertido a Altman, quien hoy tiene 40 años, en el tema de una creciente hagiografía. El director ejecutivo de Disney, Bob Iger, afirma que Altman puede “mirar a la vuelta de la



Creo que soy
excepcionalmente bueno
proyectando múltiples
cosas (años o un par de
décadas en el futuro) y
entendiendo cómo van a
interactuar entre sí”.

SAM ALTMAN
COFUNDADOR DE OPENAI

esquina” para ver el futuro. El cofundador de Airbnb, Brian Chesky, lo llama “una de las dos personas más ambiciosas que conozco” (el otro es Musk). La leyenda del diseño de Apple, Jony Ive, dice enigmáticamente que Altman “se siente cómodo con lo desconocido, pero no le da la mínima importancia a la responsabilidad”. El reconocido inversor de capital riesgo Paul Graham (exmentor de Altman en la incubadora de startups Y Combinator) ofrece una visión más directa: “Se le da bien convencer a la gente. Se le da bien conseguir que la gente haga lo que él quiere”.

Aunque de voz suave y con un porte discreto del Medio Oeste, Altman es una especie de charlatán de feria de IA. Sus agresivas predicciones sobre el crecimiento exponencial de la tecnología deben hacerse realidad para justificar no solo la valoración de OpenAI, sino también las enormes apuestas económicas y sociales que se están formando en torno a ella. Y no está claro cómo lograrlo. ¿Podrá hacer realidad un futuro tan grande, rápido y costoso como el que describe?

FORBES lleva más de una década siguiendo a Altman, quien ocupa el sexto

lugar en nuestra próxima lista de los mayores innovadores estadounidenses vivos. En 2015, fue miembro destacado de nuestra lista inaugural “FORBES 30 Under 30 Venture Capital”, como el recién nombrado líder de Y Combinator, con 29 años. “Es genial poder hacer una lista de los problemas del mundo y luego financiar empresas para resolverlos”, nos comentó.

CON VISIÓN DE FUTURO

Visto únicamente a través de la lente de esas inversiones, Altman es un líder empresarial tremendamente ambicioso que diseña con cuidado extremo su visión del futuro. A medida que la era móvil se consolidaba en la década de 2010, Altman respaldó con visión de futuro a diversas empresas (invirtiendo 15.000 dólares en el 2% del gigante de pagos Stripe antes incluso de que tuviera nombre y liderando una ronda de financiación de 50 millones de dólares en Reddit en 2014, por ejemplo) que se convirtieron en pilares de la economía de las aplicaciones.

Con la IA, lo está haciendo de nuevo, y está OpenAI, por supuesto. Pero también está Helion, que intenta aprovechar el poder casi ilimitado de la fusión nuclear (el tipo de energía que usa el Sol), y Oklo, que desarrolla reactores de fisión nuclear más convencionales, pero más pequeños y modulares. Ambos podrían satisfacer las necesidades de alto consumo energético de la IA. Luego está World (anteriormente, Worldcoin), que desarrolla tecnología para proporcionar “prueba de humanidad” en un mundo emergente de *deepfakes* de IA. También está el naciente Merge Labs, que trabaja en computación neuronal.

Y, a través de una organización sin fines de lucro llamada OpenResearch, Altman respaldó uno de los experimentos más grandes de Estados Unidos sobre la renta básica universal, una iniciativa que proporcionaría a todos los ciudadanos un salario pequeño, garantizado y sin condiciones,

como posible remedio a la disrupción económica que la IA puede causar.

“Creo que soy excepcionalmente bueno proyectando múltiples cosas (años o un par de décadas en el futuro) y entendiendo cómo van a interactuar entre sí”, dice. Algunas personas son buenas prediciendo lo que viene. Otras ven cómo mundos diferentes están a punto de superponerse, “pero la combinación de ambos es lo mío”.

Hoy, Altman tiene una nueva perspectiva para ver las promesas y los peligros de la IA: la paternidad. Él y su esposo tienen un hijo y esperan al segundo a finales de este año.

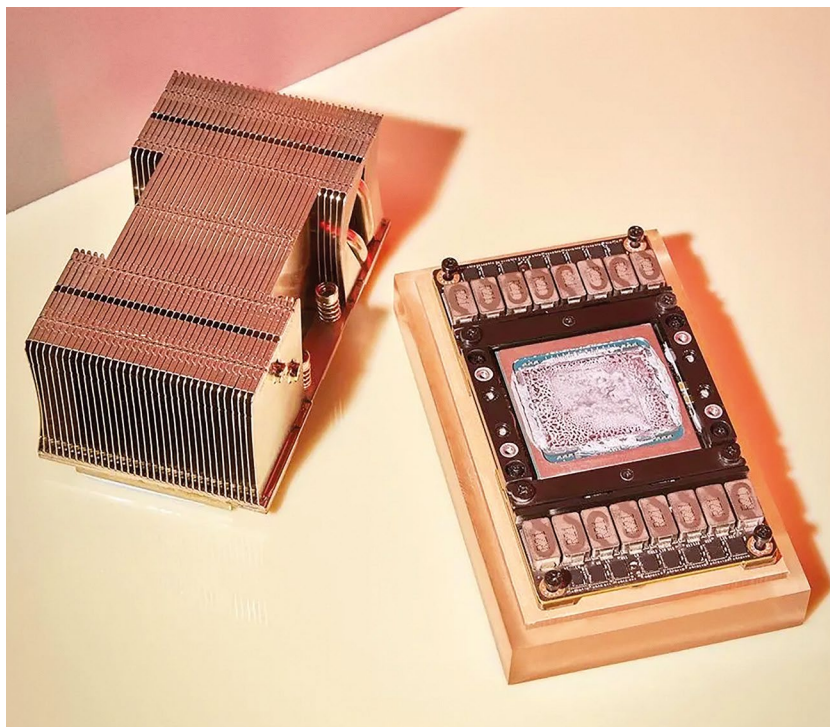
“La gente dice: ‘Me alegra que tengas un hijo porque ahora no harás nada que destruya el mundo’”, dice Altman. “Antes estaba decidido a no hacerlo. No necesitaba al niño”.

UN NERD DE TODA LA VIDA

La historia de Altman está bien contada: criado en San Luis, a un mundo de distancia de Silicon Valley, era un *nerd* fascinado por la ciencia, la energía y la IA. “He estado obsesionado con las mismas ideas toda mi vida”, confiesa. No han cambiado “desde que tenía unos 18 años”.

Altman llegó a Stanford en 2003, con la intención de estudiar IA en una época en la que el espíritu de la época era la Web 2.0. Durante su segundo año, ganó un concurso de planes de negocio que, con el tiempo se convertiría en su primera startup: Loopt, una aplicación móvil para compartir la ubicación con amigos. Fue entonces cuando oyó hablar de Y Combinator. Tomó el vuelo nocturno a Boston para entrevistarse con su fundador, Paul Graham. “Recuerdo haber pensado: así debía de ser Bill Gates”, relata Graham sobre su primer encuentro.

Graham quedó tan impresionado que, al retirarse en 2014, nombró a Altman, que entonces tenía solo 28 años, para dirigir el lugar. ¿La razón? “Sam consigue lo que quiere”, dice Graham. “Así que, si la única manera de



ChatGPU | Un chip GPU que entrenó una versión temprana de ChatGPT. “Parece anticuado, un poco ‘chafa’ y diminuto”, dice Altman. Cuando el *hardware* se volvió demasiado viejo para usarse, entregó los chips a todos los empleados que trabajaron en el proyecto. CODY PICKENS PARA FORBES

que Sam tuviera éxito en la vida era que YC alcanzara el éxito, entonces YC tendría éxito”.

Altman participó en diversas pruebas en YC, pero se encariñó con un proyecto paralelo en particular: OpenAI, una empresa de investigación en IA. Fundada en 2015 como una organización sin fines de lucro, OpenAI se esforzaba por crear IA general (IAG), básicamente IA capaz de “pensar” como los humanos. Altman reclutó personalmente a Greg Brockman, entonces director de Tecnología de Stripe, y al afamado investigador de IA Ilya Sutskever, conocido por su trabajo pionero en redes neuronales, para que se unieran como cofundadores, y ayudó a convencer a Elon Musk (por entonces, uno de sus héroes personales), de que la respaldara con 38 millones de dólares. El enfoque de Altman en OpenAI pronto se volvió casi monomaniaco, convirtiendo a Y Combinator en un pasatiempo en decadencia, en lugar

de la vocación que Graham pretendía que fuera. En 2019, Graham y la cofundadora de YC, Jessica Livingston, se quedaron atónitos al leer un comunicado de prensa que anunciaba a Altman como director ejecutivo de una nueva rama con fines de lucro de OpenAI. Livingston le pidió que renovara su compromiso con YC o que dimitiera.

Hay “algunas críticas merecidas”, dice Altman ahora. “Cuando tuve claro que OpenAI iba a funcionar y que yo dirigía ambas cosas, pensé: ‘Puedo fingir que todavía me importa YC, pero [OpenAI] es mi propósito y tengo que hacerlo’”.

Esta no sería la primera vez que las prioridades de Altman chocarían con las de sus colegas. Poco antes del Día de Acción de Gracias de 2023, fue despedido por la Junta Directiva de la organización sin fines de lucro OpenAI por no ser “siempre franco”. Liderando el golpe estaba el cofundador Sutskever, quien le había dicho a la junta que



Re-Ignite: por qué Chile es clave en la estrategia global de Bata

Mientras la compañía acelera su hoja de ruta hacia 2030, el mercado chileno se consolida como laboratorio estratégico para una transformación que combina sneakers, inteligencia artificial y omnicanalidad. René Vuskovic, Gerente General de Bata Chile, revela los ejes de un plan que busca ampliar el lugar que la marca ocupa en el corazón de la familia chilena.

Pocas marcas internacionales pueden decir que un país entero las siente como propias. Bata, presente en Chile desde 1939, es una de ellas. Con más de 350 puntos de venta de Arica a Punta Arenas, más de 6 millones de pares vendidos cada año y una red que pone al 80% de los chilenos a menos de 30 minutos de una tienda, la compañía se ha tejido en la vida cotidiana del país con una profundidad que trasciende el comercio.

Sin embargo, Bata no es chilena. Es una compañía global con presencia en más de 50 países y más de 6.000 tiendas en el mundo. Y hoy, bajo la estrategia Re-Ignite —su hoja de ruta de transformación hacia 2030—, Chile no es simplemente un mercado más dentro de esa red: se está consolidando como uno de sus ejes estratégicos.

“Ser percibidos como una marca chilena genera confianza, recordación y una conexión emocional que prácticamente ninguna compañía internacional logra en nuestro país”, afirma René Vuskovic, Gerente General de Bata Chile. “Re-Ignite no busca reemplazar esa identidad local, sino potenciarla desde una plataforma global más moderna, ágil y relevante.”

El auge del sneaker: una transformación cultural

El mercado chileno de calzado vive un cambio estructural. En los últimos años, la categoría de sneakers pasó de representar aproximadamente un 30% del share a cerca del 60%, impulsada por consumidores que privilegian propuestas de lifestyle, athleisure y confort como eje central de sus decisiones de compra.

Re-Ignite responde directamente a esta transformación. Para Vuskovic, no se trata de un ajuste táctico sino de un reposicionamiento de fondo: “El cambio hacia el sneaker refleja una transformación cultural. Hoy el calzado se mueve entre funcionalidad, comodidad y expresión de estilo. Bata se preparó fortaleciendo su portafolio deportivo y urbano, acelerando el diseño y la velocidad de las colecciones.”

En ese contexto, North Star —la marca propia de Bata orientada al segmento deportivo y urbano— se convierte en pieza clave de la estrategia. “North Star es nuestra plataforma para conectar con consumidores jóvenes y con el lifestyle, ofreciendo diseño actual y versatilidad a precios accesibles”, explica el ejecutivo. “Nos permite democratizar tendencias globales y, en el mediano plazo, veremos un incremento relevante de la cadena North Star en Chile.”

CRM inteligente e inteligencia artificial: marketing basado en datos

La transformación de Bata no ocurre solo en las vitrinas. Detrás de la operación visible hay un rediseño profundo de la relación con el consumidor, impulsado por herramientas de CRM avanzado e inteligencia artificial.

“Estamos construyendo una relación más inteligente y personalizada con nuestros clientes, combinando datos, tecnología y cercanía humana”, detalla Vuskovic. La com-

pañía migró a plataformas especializadas que integran segmentaciones avanzadas con los journeys del consumidor, apoyadas por IA para predecir afinidades de producto, optimizar campañas y tomar decisiones comerciales con mayor precisión.

Chile, según el Gerente General, es pionero dentro de esta iniciativa global: “La inversión es significativa, pero sus beneficios compensan ampliamente el esfuerzo. El objetivo es que cada interacción —en tienda o en el mundo digital— sea más relevante para cada cliente, de forma oportuna y personalizada.”

Chile como laboratorio global

La señal más elocuente del peso estratégico de Chile dentro de Bata se dio este año: el Directorio Global de la compañía eligió Santiago como sede de su reunión anual. Para Vuskovic, el gesto va más allá de lo simbólico.

“Es una señal de confianza y reconocimiento al desempeño del equipo local y a la relevancia estratégica del mercado chileno”, asegura. “Chile posee un mercado de retail muy competitivo y complejo, donde se combinan la sofisticación del consumidor, la madurez de la industria y la velocidad de adopción digital. Eso lo convierte en un excelente laboratorio para probar formatos, campañas y herramientas antes de escalarlos regionalmente o incluso a otros continentes.”

La operación chilena emplea directamente o a través de terceros a más de 1.500 personas, cuenta con un centro de distribución de tecnología avanzada, nuevas oficinas corporativas inauguradas en 2025 en Vitacura y una unidad de negocio industrial que atiende a clientes que van desde Codelco hasta Sodimac. En términos de market share, Bata es el tercer actor del país en la industria del calzado.

2030: la marca de la vida real

En un mercado cada vez más polarizado entre marcas deportivas premium y actores de bajo precio, Bata apuesta por fortalecer su posición en el segmento medio: estilo moderno, confort y durabilidad a precios competitivos y al alcance de todos.

Vuskovic mide el éxito de Re-Ignite en términos de crecimiento sostenible, rentabilidad, relevancia de las marcas propias y conexión con las nuevas generaciones. Pero lo traduce también en una promesa concreta para el consumidor:

“Tiendas más experienciales, una propuesta omnicanal sin fricción y colecciones accesibles que combinan diseño, tecnología y confort.”

Re-Ignite, en definitiva, no redefine la esencia de Bata. La reafirma. La marca sigue siendo la de la vida real: accesible, confiable y transversal a generaciones. Lo que cambia es la ambición con la que proyecta ese legado.

“De cara a 2030, nuestro desafío final es ampliar el lugar que Bata tiene en el corazón de la familia chilena”, concluye Vuskovic.

“Sam exhibe un patrón constante de mentiras” y lo acusó de “crear caos, iniciar muchos proyectos nuevos y enfrentar a las personas entre sí” en pos de sus objetivos. Altman sería reinstalado solo cinco días después, tras lo que podría decirse que fue el drama corporativo más absurdo en la historia de Silicon Valley, una saga que vio a los empleados de OpenAI rebelarse y amenazar con renunciar en masa, si no reinstalaban a Altman. Microsoft intervino repentinamente para contratarlo y los rumores de un nuevo modelo de IA poderoso aterrizó a quienes lo vieron.

UN LÍDER MUY PARTICULAR

Todo esto ocurrió en medio de un vertiginoso torbellino de acusaciones de duplicidad e imprudencia. Una investigación de la Junta Directiva concluiría posteriormente que Altman era, sin duda, el líder adecuado para OpenAI, pero el incidente dejó una huella imborrable en su reputación.

No ayudó que, tres años antes, una lucha interna de poder provocara que una facción de los principales empleados de OpenAI, incluyendo a los hermanos Dario y Daniela Amodei, se separara de la empresa para fundar Anthropic, una compañía rival, que se caracteriza por su especial enfoque en la seguridad de la IA. Con una valoración actual de unos 350.000 millones de dólares y unos 4.500 millones en ingresos en 2025, se ha convertido en uno de los rivales más formidables de OpenAI.

Más explosiva que la desertión de Anthropic fue la decisión de OpenAI de reestructurar la organización para añadir una rama con fines de lucro. Esta medida permitió a OpenAI funcionar de forma más parecida a una empresa típica y obtener financiación de inversores, incluyendo una inversión clave de 13.000 millones de dólares de Microsoft a partir de 2019. Musk se opuso vehementemente y abandonó la empresa en señal de protesta, sin recibir ninguna participación en la

entidad con fines de lucro. Abundan las intrigas palaciegas, pero en una demanda, Musk afirma que se marchó porque OpenAI abandonó su misión original de crear IA para beneficiar a la humanidad en favor de maximizar las ganancias. OpenAI sostiene que, en cambio, se marchó porque la empresa no le estaba dando el control de la rama con fines de lucro. Musk cambió rápidamente de rumbo y lanzó su competidor xAI en 2023, que ahora está valorado en 250.000 millones de dólares. Se espera que el caso vaya a juicio esta primavera. “No es como elegiría pasar los días que sean necesarios. Pero me siento bien con nuestra postura”, afirma Altman.

Si bien Altman consideraba que la creación de una firma con fines de lucro era necesaria para el éxito de OpenAI, no cabe duda de que también lo benefició, reforzando su influencia y su poder, aunque, para sorpresa de los críticos, no su riqueza. Altman no tenía participación directa en OpenAI cuando se fundó y sigue sin tenerla, aunque podría haberla adquirido durante la reestructuración. ¿Por qué? “No lo sé. No tengo una respuesta definitiva”, afirma. “Probablemente debería [adquirir una participación], solo para no tener que responder a esa pregunta”. Añade que su falta de capital “es algo superconfuso y descabellado que genera teorías conspirativas”.

Esta reestructuración ha convertido a Musk, antiguo héroe de Altman, en un enemigo acérrimo, quien rápidamente utilizó xAI para crear Grok, un competidor de ChatGPT. Anunciado como un modelo de IA que busca la verdad, se encuentra sumido en una interminable polémica por repetir narrativas falsas sobre el genocidio blanco, autodenominarse “MechaHitler” y, al parecer, generar imágenes sexualizadas de menores (la compañía se disculpó posteriormente). “Ojalá hicieran las cosas de otra manera. Me parece increíble la cantidad de tiempo que dedica a atacarnos”, dice

Altman, quejándose de las acusaciones de Musk, en el sentido de que OpenAI no actúa de forma segura. “Su propia casa está en llamas constantemente con estas cosas”.

EL PILAR DE SU ÉXITO

Si bien la tendencia de Altman a adelantarse con ideas que lo entusiasman lo ha metido en problemas, también es un pilar de su éxito.

Tomemos como ejemplo el lanzamiento de ChatGPT. En 2022, la dirección de OpenAI dudó en publicar el modelo, argumentando que era mejor esperar a contar con uno más potente. Fue Altman quien los convenció de hacerlo cuando lo hicieron. “Sam dijo: ‘Intentemos publicar esto’”, dice Brockman, cofundador y presidente de OpenAI. La noche anterior al lanzamiento, recuerda que el equipo hizo predicciones sobre cómo resultaría. “Pensé que sería un poco efímero”, dice ahora. “Sam siempre se mostró convencido”.

Como lo demuestran la valoración de OpenAI y las previsiones sobre el tamaño del mercado de la IA, el momento de ese lanzamiento no podría haber sido mejor. Es “extremadamente vanguardista”, dice Iger, de Disney, sobre Altman. “Combina paciencia e impaciencia”.

Hay algo más en juego: Altman conoce su historia. Su afán por lanzar productos rápidamente se basa en el estudio de Xerox PARC, el legendario laboratorio de investigación de Silicon Valley, conocido por inventar la interfaz gráfica de usuario moderna, las impresoras láser y el ratón de computadora, pero sin comercializar ninguno de ellos. “Es necesario [tener] un motor económico en el ciclo”, dice Altman. “Creo que probablemente hay mucha innovación excelente que nunca ha salido del laboratorio porque alguien no se esforzó por ponerla a disposición de la gente”.

Eso es algo en lo que está trabajando ahora. La rudimentaria interfaz de

texto de ChatGPT se remonta a Eliza, un chatbot de los años 60 que, famosa y erróneamente, se hacía pasar por un psicoterapeuta. Altman quiere inventar un paradigma completamente nuevo: dispositivos que hagan de la IA algo esencial en nuestra vida diaria.

Para ello, OpenAI adquirió IO, la empresa de hardware de Jony Ive (diseñador del iMac, el iPhone y el Apple Watch), por 6.500 millones de dólares en julio. “Sam entiende que la interfaz de usuario no es un adorno”, afirma Ive. “Define la experiencia humana”.

Altman está fascinado por el proyecto, pero se niega a describirlo. El equipo trabaja en una oficina secreta en el distrito de Jackson Square, de San Francisco. Habla de él con una abstracción casi de Cheshire: ve una familia de dispositivos que proporcionan “conciencia contextual extrema y asistencia proactiva”. Podría haber un “pequeño compañero amigable” que te observa, agilizando las tareas y, en general, mejorando tu experiencia diaria. En un momento dado, describe un dispositivo que habría elegido la selección perfecta de artefactos que mostró antes. Diría: “Sé en qué ha estado pensando Sam últimamente, qué es lo que probablemente le entusiasma”, dice. “También he observado adónde se dirige su mirada en la habitación”.

TRANSGRESIÓN Y RIESGOS

Todo esto podría ser una distracción. Altman tiene fama de padecer el “síndrome del objeto brillante”. Y el reto de concebir los dispositivos que podrían ayudar a definir la experiencia humana no está exento de riesgos. Silicon Valley está plagado de fracasos que “cambian el mundo”: Segway (el patinete); la realidad aumentada de Magic Leap, con promesas exageradas; y, más recientemente, el absurdo pin de asistente de IA portátil de Humane (una empresa respaldada por el director ejecutivo de OpenAI). “Podría fracasar”, admite Altman. “Pocas veces en la historia se ha logrado idear una interfaz informática



Si [Altman] ve una oportunidad que no se está aprovechando, le resulta muy difícil no aprovecharla. Apuesto a que le resulta difícil resistirse a comprar bienes raíces comerciales en San Francisco”.

PAUL GRAHAM
COFUNDADOR DE
Y COMBINATOR

fundamentalmente nueva”.

También podría ser perjudicial. OpenAI ha sido criticada por lanzar productos sin pruebas de seguridad adecuadas y por ofrecer funciones que priorizan la interacción sobre el bienestar psicológico. Ha sido mencionada en varias demandas por homicidio culposo que alegan que ChatGPT incitó o facilitó directamente la autolesión y el suicidio. Muchos argumentan que los inmensos centros de datos que sustentan ChatGPT son una pesadilla ambiental que consume mucha energía y agua. OpenAI siempre ofrece disculpas y se ha comprometido a mejorar, pero es difícil no ver un patrón emergente.

En diciembre, Altman e Iger causaron sensación en Silicon Valley y Hollywood al anunciar un acuerdo para que OpenAI licenciara personajes del universo Disney, como Mickey Mouse, Darth Vader y Cenicienta, para su aplicación Sora, que utiliza IA para generar videos realistas a partir de las

indicaciones más sencillas. Fue una alianza sorprendente, ya que Disney es conocido por la protección de su propiedad intelectual y Hollywood, en general, ha considerado la IA como una amenaza existencial. El acuerdo, que se debatió durante más de un año, permitió a Disney, entre otras cosas, incluir videos generados por Sora en su servicio de *streaming* Disney+. Además, Altman convenció al gigante del entretenimiento para que invirtiera 1.000 millones de dólares en OpenAI, lo que le otorgó al gigante de la IA la mayor bendición de Hollywood. “Sam quería eso como muestra de confianza y, en esencia, para reforzar la colaboración”, afirma Iger, “[...] y para crear una situación en la que Disney tuviera un poco más de participación”.

VISITA A LA CASA BLANCA

Esto también habla de la influencia de Altman, que ha crecido junto con la de OpenAI. En el primer día completo del segundo mandato del presidente Trump, Altman apareció en la Casa Blanca junto a Trump; el cofundador de Oracle, Larry Ellison; y el multimillonario inversor tecnológico de SoftBank, Masayoshi Son, para anunciar el Proyecto Stargate, un audaz compromiso de 500.000 millones de dólares para la infraestructura de IA en Estados Unidos. Fue una decisión extravagante, propia de un presidente maximalista e inversor amante del riesgo, como lo es Son. Pero fue Altman quien quiso ir aun más lejos. “Lo discutimos y él dijo [a FORBES]: ‘Más es mejor’”.

Altman afirma que ha sido fácil trabajar con Trump en materia de IA, aunque las políticas nacionalistas de la Administración no se alinean del todo con las suyas ni con las de OpenAI. “Su trabajo es asegurar que Estados Unidos gane. Y considero que nuestra misión involucra a toda la humanidad”, dice Altman. “Hay cierta oposición”.

Dicho esto, a medida que OpenAI se apropia de terreno para el futuro, también existen sinergias en sus tendencias

expansionistas. Además de ChatGPT, Sora y lo que sea que Jony Ive esté creando, la compañía desarrolla un chip de IA personalizado, una aplicación de redes sociales para competir con X e, incluso, está considerando robots humanoides para fábricas. En enero, OpenAI anunció un conjunto de herramientas de software para organizaciones de atención médica y un modelo de negocio *freemium* con publicidad para ChatGPT. Mark Chen, director de Investigación de OpenAI, declaró a *FORBES* que el próximo año esperan desarrollar un investigador en IA en prácticas que puedan ayudar a su equipo a impulsar sus ideas.

“Nos encaminamos hacia un sistema capaz de innovar por sí solo”, afirma Altman. “No creo que la mayor parte del mundo haya asimilado lo que eso significará”.

ANÁLISIS CRÍTICO

Estudiosos afirman que Altman tan solo intenta que OpenAI sea demasiado grande para quebrar, un argumento que sus aliados descartan. “No creo que haya un plan secreto”, afirma el presidente de OpenAI, Bret Taylor. “La gente simplemente está muy entusiasmada con el impacto de la IA en la humanidad”.

Graham cree que esto refleja la naturaleza de Altman. “Si ve una oportunidad que no se está aprovechando, le resulta muy difícil no aprovecharla”, dice, señalando que su antiguo aprendiz tiene una debilidad particular por las cosas infravaloradas. “Apuesto a que le cuesta resistirse a comprar bienes raíces comerciales en San Francisco”.

Altman tiene participaciones en más de 400 empresas, lo que podría indicar cierta falta de enfoque. Varios empleados de OpenAI declararon a *FORBES* que temen que la firma intente hacer demasiado y con demasiada rapidez. Les preocupa su capacidad para mantenerse a la vanguardia en la carrera de modelos, en



Creo que el término
‘frenemies’ es una buena
manera de caracterizar
[la relación entre
Altman y yo].

SATYA NADELLA

DIRECTOR EJECUTIVO DE MICROSOFT

especial después del GPT-5, que fue ampliamente considerado decepcionante. Y se quedaron conmocionados cuando Apple eligió los modelos de IA de Google para impulsar la próxima generación de Siri, un acuerdo que OpenAI tenía las de perder, ya que impulsaba la oferta de Apple Intelligence del fabricante del iPhone. “Sí, no fue gran cosa”, dijo un ingeniero. “Muchos pensábamos que era un hecho consumado”.

Altman, por su parte, afirma estar “110%” concentrado en OpenAI y su misión principal, la IAG (que, convenientemente, es difícil de definir y podría tardar entre tres y 30 años, o incluso una eternidad). En cierto momento, simplemente declara la victoria: “Básicamente, hemos construido la IA general, o casi”.

Al respecto, Satya Nadella, CEO de Microsoft, nos da una dosis de realidad. “No creo que estemos ni cerca”, dice, con una sonrisa. “Tenemos un buen proceso establecido. No se trata de que Sam o yo lo declaremos”. Aunque es uno de los socios más importantes de OpenAI, Nadella reconoce la “fricción” natural a medida que las empresas compiten en IA. “Habrá zonas grises”, dice. “Así que creo que el término ‘amie-nemigos’ [*frenemies*] es una buena manera de describir [la relación]”.

CRECIMIENTO EXPONENCIAL

Unos días después, Altman modera su discurso. “Lo dije como una declaración espiritual, no literal”, cuenta. Lograr la IAG, admite, requerirá “muchos avances de tamaño mediano. No creo que necesitemos uno grande”.

Altman es consciente de que sus motivaciones pueden resultar desconcertantes para algunos. Es “difícil saber qué pasa por su cabeza”, dice Graham, su mentor de toda la vida, alguien que tendría al menos una idea general, pensaría uno. La insistencia del CEO de OpenAI en escalar de forma inmediata y agresiva suele suscitar críticas. Tomemos como ejemplo su compromiso, que acapara los titulares, de invertir 1,4 billones de dólares, principalmente en chips de IA y centros de datos, durante los próximos ocho años. En su mente, es “obvio” que se necesitará esa cantidad de dinero y potencia informática para mantenerse al día con el crecimiento exponencial del uso de la IA. “Entonces, el resto del mundo piensa: ‘La realidad financiera’. Y no creo ser el más fuerte a la hora de mantener esas perspectivas contrapuestas en mente”, afirma.

Altman tiene un plan de sucesión muy sencillo para OpenAI: transferir la empresa a un modelo de IA. Si el objetivo es que la IA se vuelva tan avanzada que pueda dirigir empresas, pregunta: ¿por qué no la suya propia? “Nunca me opondría a eso”, dice. “Debería ser el más dispuesto a hacerlo”.

¿Y luego qué?

El ejecutivo afirma que no tiene ambiciones profesionales más allá de OpenAI... con una salvedad: en un mundo post-IAG, podría encontrar pasión en un nuevo tipo de trabajo aún no creado. “Lo que realmente quería lograr, ya lo he logrado en su mayoría”, dice. “Siento que estoy jugando por ‘puntos extra’ en este momento”. **1**

CHILE Y LA NUEVA COMPETENCIA GLOBAL POR ATRAER INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA DIGITAL

El país es

actualmente el segundo mercado de América Latina en capacidad instalada de data centers, con 37 instalaciones operativas y decenas de proyectos en desarrollo. La industria proyecta inversiones superiores a los US\$ 4.000 millones hacia 2028.

En los próximos años, miles de millones de dólares en inversión tecnológica buscarán destino en distintas regiones del mundo. El crecimiento de la inteligencia artificial, el supercómputo y los servicios digitales están impulsando una nueva carrera global por atraer infraestructura digital. En ese escenario, los data centers se han convertido en uno de los activos más estratégicos para el crecimiento económico de los países.

La competencia ya está en marcha. Brasil lanzó recientemente el programa ReData, que

contempla incentivos tributarios específicos para proyectos de data centers con el objetivo de captar parte de las inversiones globales que hoy buscan ubicaciones competitivas. Colombia, por su parte, también ha impulsado políticas para atraer infraestructura digital mediante incentivos a la inversión tecnológica.

Detrás de estas iniciativas hay una lógica clara: los países están compitiendo activamente por atraer capital tecnológico. Quienes ofrezcan mejores condiciones para la inversión capturarán una parte relevante de la infraestructura que sostendrá la economía digital en las próximas décadas.

Chile tiene hoy una oportunidad única y concreta en esa competencia. El país es actualmente el segundo mercado de América Latina en capacidad instalada de data centers, con 37 instalaciones operativas y decenas de proyectos en desarrollo. La industria proyecta inversiones superiores a los US\$ 4.000 millones hacia 2028, reflejo del creciente interés por desarrollar infraestructura digital en el país.

Se trata de proyectos intensivos en capital que generan efectos económicos mucho más allá de la infraestructura misma. Los data centers permiten operar servicios financieros digitales, comercio electrónico, inteligencia artificial y buena parte de la transformación tecnológica de empresas y del Estado.

La adopción de servicios de nube pública, que dependen directamente de esta infraestructura, ya representa cerca del 6,2% del PIB nacional, lo que muestra hasta qué punto la economía digital depende de esta base tecnológica.

Pero en una industria donde el capital se mueve rápido y la competencia es global, las ventajas naturales no siempre son suficientes. Las decisiones de inversión también dependen de señales claras: reglas predecibles, coordinación institucional y procesos de autorización razonables.

Chile tiene condiciones para consolidarse como hub digital en la región. En un contexto donde otros países avanzan activamente para atraer estas inversiones, ofrecer un entorno competitivo y claro será clave para capturar esta oportunidad. **F**

NATALIA
LÓPEZ CÉSPEDES

Gerente general de Chile Data Centers



Pichara a los 60: cómo una empresa familiar rediseñó su identidad sin perder su alma

Con más de 100 tiendas en Chile, tres academias de formación y la apertura de nuevos salones Mimi, la empresa de belleza presenta su nuevo logo como señal de una transformación que lleva tres años en marcha. La lideran cinco mujeres.

En

1966, Abraham Pichara abrió un pequeño local de perfumería en la calle Diagonal Cervantes 683, en Santiago. No tenía un plan de expansión escrito ni una consultora de marca. Tenía olfato comercial,

productos de calidad y la convicción de que la belleza podía ser accesible. Seis décadas después, la empresa que lleva su apellido opera más de 100 tiendas a lo largo de Chile, tiene presencia en Perú, gestiona tres academias de formación profesional y anuncia

este año, en el marco de su 60° aniversario, un nuevo logo que sintetiza todo lo que ha cambiado y todo lo que ha decidido conservar.

El rebranding no llegó de improviso. Es el punto visible de un proceso que comenzó hace tres años, cuando el equipo directivo —compuesto íntegramente por mujeres— emprendió una renovación sistemática de la experiencia en tiendas, la propuesta comercial y la narrativa de marca. La nueva imagen es, en ese sentido, más consecuencia que causa: la formalización de una transformación que ya estaba ocurriendo.

Un relevo con propósito

Cuando Abraham Pichara falleció en 2015, la empresa se encontró ante una encrucijada que muchas compañías familiares no logran superar: cómo hacer la transición generacional sin perder la esencia que construyó el fundador. La respuesta llegó desde adentro. Francisca Guerrero asumió como gerenta general, acompañada por Valentina Pichara en Operaciones y Comercial, Javiera Pichara en Marketing y Recursos Humanos, y Belén y Amani Pichara en las subgerencias de Comercial e Investigación y Desarrollo, respectivamente. Una conducción femenina que, lejos de ser una casualidad, refleja el espíritu de una industria —la belleza— históricamente liderada por mujeres y que ahora también lo es en sus posiciones de decisión estratégica.

“Esta nueva imagen engloba todo un proceso de renovación que se ha desarrollado de manera progresiva durante los últimos tres años”, explica Guerrero. “La actualización visual proyecta una marca más contemporánea y cercana, alineada con los desafíos actuales del negocio, pero fiel a su historia y propósito que hoy nos posicionan en la industria como referentes.”

La frase captura bien la tensión central de cualquier rebranding exitoso: actualizar sin alienar. Cambiar lo suficiente para seguir siendo relevante, pero no tanto como para perder el capital de confianza acumulado en décadas. En Pichara, ese capital se mide en fidelidad de clientes, en profesionales del rubro que se formaron en sus academias y en una presencia geográfica que va de Arica a Puerto Montt.

Tres líneas, un ecosistema

Entender el alcance del rebranding exige entender primero la estructura del negocio. Pichara no es solo una cadena de tiendas. Es un ecosistema de cuatro líneas interconectadas: la red comercial —tiendas físicas y e-commerce—, los salones Mimi, la Academia Pichara y, la más reciente, un canal B2B que la compañía lanzó en el segundo semestre de 2025 y que este año entra en fase de consolidación.

Esta nueva línea de negocios opera en la categoría de skincare y abastece a retailers de distinta escala: un córner en Paris, Jumbo —ambos parte de Cencosud—, Dermotienda, Preunic y la cadena de farmacias Ahumada. El portafolio combina marcas internacionales, entre ellas Skin 2004 de origen coreano, con desarrollos exclusivos diseñados para clientes específicos. Lo que hace relevante esta apuesta no es solo su tamaño actual, sino lo que representa estructuralmente: Pichara deja de ser únicamente un destino de compra para convertirse también en proveedor de la industria. Seis décadas de experiencia en

el mercado de la belleza se transforman, así, en un activo comercial para terceros.

Este modelo integrado, que combina retail, servicios, formación y ahora abastecimiento mayorista, le otorga a Pichara una posición difícil de replicar. No compete solo por precio o por variedad de productos; compete por conocimiento acumulado y por la confianza de una red que lleva décadas construyéndose. Las academias en Santiago, Viña del Mar y Concepción no son un complemento del negocio: son parte de su ventaja competitiva.

Expansión con nuevas metas

El año del aniversario no es solo de celebración: es de aceleración. Pichara proyecta alcanzar las 120 tiendas a nivel nacional antes de que termine 2026, lo que implica la apertura de nuevos locales en un mercado de retail que, lejos de estar saturado, sigue mostrando demanda en segmentos especializados. A eso se suma la apertura de dos nuevos salones Mimi en el sector oriente de Santiago, consolidando la apuesta por los servicios de alto valor en una de las zonas de mayor poder adquisitivo de la capital.

La celebración oficial de los 60 años está programada para noviembre. Para entonces, la empresa busca que el nuevo logo ya sea reconocible en todas sus plataformas y puntos de venta. Una identidad visual coherente es, en la práctica, la forma más eficiente de hacer que una transformación interna se vuelva percepción externa.

Renovarse para los próximos 60

Pocas empresas chilenas pueden afirmar que han sobrevivido seis décadas manteniendo el nombre de su fundador y que, al mismo tiempo, han logrado profesionalizarse, expandirse y adaptarse a los cambios del consumidor sin romper su continuidad. Pichara es una de ellas. Y la decisión de renovar su imagen en el año de su aniversario no es un gesto cosmético: es una declaración de intenciones sobre los próximos 60 años.

En una industria donde la imagen lo es casi todo, la congruencia entre lo que una marca proyecta y lo que realmente es constituye su activo más duradero. Pichara ha apostado por construirla desde adentro hacia afuera. Primero transformó sus tiendas, luego modernizó su propuesta, y ahora muestra al mundo una nueva cara que, según sus líderes, no inventa una historia nueva sino que cuenta mejor la que ya existe.

CASAIDEAS EL PLANO DE SU AMPLIACIÓN

CON MÁS DE 100 TIENDAS EN AMÉRICA LATINA, CASAIDEAS ENTRA EN UNA NUEVA FASE DE SU HISTORIA: CONSOLIDACIÓN REGIONAL, EXPANSIÓN VÍA FRANQUICIAS Y SOFISTICACIÓN LOGÍSTICA Y TECNOLÓGICA. PARA SU CEO, ALFONSO VIDAL, EL DESAFÍO NO ES ACELERAR EL CRECIMIENTO, SINO SOSTENER EL MODELO CON DISCIPLINA OPERATIVA. “NO HAY SEGUNDAS VECES CUANDO ENTRAS MAL A UN PAÍS”, ADVIERTE.

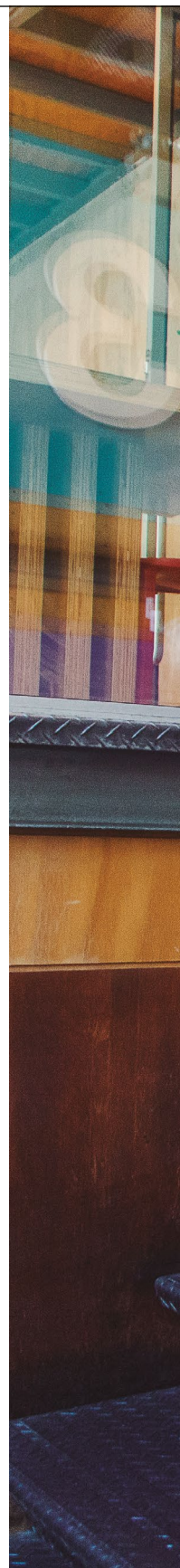
E

En México suenan las rancheras. En Colombia, la salsa. Y en Chile, obviamente la cueca. Cada inauguración de las más de 100 tiendas de Casaideas en la región es una fiesta donde la puesta en escena no es casual. ¿Por qué? Porque al recorrer la historia de esta cadena de decoración del hogar queda claro que casi nada es al azar. Más bien, siempre hay una mirada de largo plazo y distancia en cada decisión.

La apertura de la tienda número 100 fue en Perú y en diciembre -en medio de la intensa temporada navideña-, pero el hito no marcó una consolidación per se. Fue uno más de los pasos de la estrategia de nuevas aperturas en distintos mercados. “El espíritu del equipo no era quién tenía la tienda número 100. Era pasar las 100.

La tienda estaba lista, era Navidad, había que abrir, atender a los clientes y vender. Si era la 100, se celebraba; pero después venían la 101, la 102, la 103 y la 104... Cerramos el año con 104 tiendas. Fue emocionante, pero lo importante era el proceso”, declara Alfonso Vidal, CEO de la empresa.

Vidal recibe a Forbes Chile en las oficinas corporativas de Casaideas, una moderna construcción de vidrio, metal y madera en la tradicional calle Tocornal, en el centro de la capital de Chile. Se trata de un edificio de tres plantas surgido de la remodelación de la casa que albergó a la firma desde 1993, cuando fue fundada por Mauricio Russo y Claudia Venegas. Desde ese lugar fundacional, no han dejado de ampliarse. En los tres niveles se





LA META DE 50 TIENDAS EN MÉXICO

La **operación peruana** se convirtió en el primer laboratorio de expansión internacional para Casaideas. “En Perú había un mercado informal fuerte y el canal tradicional tenía mucho peso. Posicionar la marca como cercana, de precios justos y diseño propio requirió mucho trabajo en comunicación, capacitación y experiencia en tienda”, recuerda.

En ese contexto, la expansión se construyó de manera gradual. **La operación pasó de 10 tiendas en 2012 a 28 en la actualidad**, consolidando a Perú como el segundo mercado más relevante para la compañía.

Y si Perú fue el primer paso en la expansión regional, **México representa el desafío más ambicioso** para la compañía. Con más de **130 millones de habitantes**, el mercado mexicano ofrece una escala significativamente mayor que la chilena. Para Casaideas, el país podría convertirse en el principal mercado de la marca en el largo plazo.

“**México debería ser el hermano mayor de Casaideas**. Es un mercado muy grande. Pero preferimos crecimiento rentable. No queremos hacer locuras: pasos analizados, ubicaciones exitosas y excelencia operativa”, define.

La estrategia contempla alcanzar **al menos 50 tiendas en el mediano plazo**, aunque el ritmo de expansión dependerá del desempeño de cada apertura. “No queremos crecer por crecer. Cada tienda tiene que demostrar que funciona antes de seguir avanzando”, dice.

distribuyen los despachos ejecutivos, las salas de reuniones, el equipo de diseño que crea los productos de las 5 temporadas que se comercializan en todos los países y un estudio de fotografía profesional. Aquí nacen los planes -las ideas- a nivel nacional e internacional.

El CEO cuenta que llegó a la organización en 2012 para liderar la operación en Perú, cuando Casaideas todavía se encontraba en una etapa temprana de internacionalización. En ese momento, la marca había demostrado éxito en Chile, pero el desafío era replicar la propuesta en otros mercados con culturas y estructuras de *retail* distintas.

“Cuando uno mira hacia atrás, la pregunta inevitable es si sigue siendo el mismo Casaideas. Y la respuesta es sí y no”, declara. Y explica: “Sí, porque la esencia y el propósito siguen siendo los mismos. Pero no, porque hemos innovado procesos, tenemos más

países, más tiendas, más tecnología y hemos vivido cambios importantes en el entorno: pandemia, cambios de hábitos, cambios económicos. Dentro de todos esos cambios, Casaideas ha seguido creciendo con consistencia”.

Ese concepto —consistencia— aparece de manera recurrente cuando Vidal describe la evolución de la compañía. En lugar de apostar por una expansión acelerada, cuenta que el enfoque ha sido construir capacidades operativas que permitan sostener el crecimiento.

La compañía opera hoy en cinco mercados de América Latina: Chile, Perú, Colombia, México y Bolivia. La distribución de ingresos sigue concentrada en el mercado chileno, que representa cerca del 65% del negocio, mientras Perú aporta aproximadamente 22% a 23%. El resto se reparte entre Colombia y México, mercados más recientes dentro de la expansión regional.

La facturación de 2024 fue de US\$202.628.150 con un EBITDA de US\$34.439.000. Los resultados 2025 se conocerán en mayo, y Vidal estima que marcarán un aumento en torno al 5%. “Seguimos creciendo. Y nos hubiera gustado que fuera más, pero en 2025 tuvimos un cambio de centro de distribución que sabíamos iba a impactar en el resultado final”, cuenta.

CONOCER AL CONSUMIDOR

En 2025 Casaideas también se propuso generar evidencia para planificar el desarrollo de lo que vendrá. “Hicimos estudios de marca en todos los países. No era solo un estudio de participación de mercado, sino entender cómo nos perciben: por qué nos compran, por qué no nos compran, en qué estamos fallando y dónde tenemos oportunidades”, cuenta Vidal.

El análisis permitió confirmar algunos elementos centrales de la propuesta de la empresa —como la cercanía de la marca y su asociación con diseño accesible para el hogar—, pero también evidenció desafíos en la percepción de valor en ciertos segmentos.

“Llegamos a conclusiones interesantes. Hay grupos que nos perciben un poco más caros de lo que queremos ser, y eso es algo que tenemos que trabajar, ya sea en comunicación o en el *mix* de productos”, explica.

Para Vidal, el ejercicio marca el inicio de una práctica que debería mantenerse en el tiempo: “Hemos comenzado esta carrera de conocer más al cliente y tiene que continuar. No puede ser un estudio puntual. Entender al consumidor es clave para muchas decisiones del negocio”.

Un ejemplo es la decisión de mantener la apuesta por la omnicanalidad. Aunque el comercio electrónico ha crecido en toda la industria del *retail* y Vidal lo define como “el futuro”, los estudios también le han mostrado cuánto valoran sus clientes las tiendas



físicas. Cuenta que actualmente el *ecommerce* representa entre 5% y 6% de las ventas de la compañía, y proyecta que llegarán a un 20%. “Pero tenemos que diferenciar el futuro del *retail* del futuro de Casaideas. Somos una categoría distinta. La gente quiere ir a la tienda, ver diseño, colores y vivir la experiencia”, describe.

Cuenta que el recorrido dentro de la tienda sigue siendo parte central de la propuesta. En cada local también se puede apreciar la cuidada planificación: “No vendemos solo productos. Solucionamos situaciones cotidianas. Si alguien quiere armar una cena, encuentra todo en un mismo recorrido: mantel, copas, velas, decoración; y lo van a asesorar. Esa experiencia es más difícil de replicar online”, opina. “Si buscas ropa de cama, la sección de dormitorio nunca estará en la entrada de una tienda; lo más íntimo siempre lo encontrarás en el interior”, agrega.



“TENEMOS QUE DIFERENCIAR EL FUTURO DEL *RETAIL* DEL FUTURO DE CASAIDEAS. SOMOS UNA CATEGORÍA DISTINTA. LA GENTE QUIERE IR A LA TIENDA, VER DISEÑO, COLORES Y VIVIR LA EXPERIENCIA”.

ALFONSO VIDAL

CEO CORPORATIVO DE CASAIDEAS

En el fondo, dice Vidal, en cada una de esas decisiones está el espíritu del fundador, Mauricio Rosso, quien falleció tempranamente hace un par de años. “Mauricio decía que en cada tienda se tiene sentir el perfume de Casaideas. Y eso es lo que nunca hemos dejado de perseguir”.

EL PROPÓSITO COMO EJE

Fue en septiembre de 2023 cuando, a los 67 años, murió el fundador de Casaideas, Mauricio Russo. Alfonso Vidal cuenta que, pese al impacto de la pérdida de un líder carismático, la transición pudo realizar sin generar cambios drásticos en la operación. “Cuando Mauricio estuvo en sus últimos tiempos, la empresa ya tenía un equipo sólido, un directorio, un fondo de inversión y una hoja de ruta definida. Funcionaba muy parecido a como funciona hoy”, dice sobre su gobernanza.

El propósito definido por el fundador de la compañía —“alegrar y facilitar la vida de las personas”— ha seguido siendo invariablemente el marco conceptual del negocio. “Alegrar y facilitar la vida de las personas es una declaración es muy potente. Porque Casaideas no es un circo ni un banco; es un *retail* de productos para el hogar que tiene que cumplir con

Carolina Voullième León asume la gerencia general de Santiago Marriott



FOTOGRAFÍA: RODOLFO JARA | FORBES CHILE

Tras una consolidada trayectoria, Carolina Voullième León regresa a Chile para liderar la estrategia del emblemático hotel. Su gestión apuesta por el desarrollo del capital humano y el compromiso del equipo como los activos críticos para sostener la competitividad en el mercado de lujo capitalino.

Con una trayectoria internacional en la industria hotelera y más de 25 años ligada a Marriott, Carolina Voullième León, gerenta general de Santiago Marriott Hotel, asumió recientemente el liderazgo del emblemático hotel en la capital. Su llegada marca también un regreso al lugar donde inició su carrera dentro de la cadena, en un momento en que la hotelería premium en Santiago enfrenta un escenario altamente competitivo.

“Una de las cosas que más me motivó a aceptar este desafío fue que mi carrera en Marriott comenzó en este hotel. Volver tiene un significado muy especial para mí, porque representa la oportunidad de compartir todo lo que he aprendido trabajando en distintos destinos fuera de Chile”, comenta.

Su experiencia incluye posiciones de liderazgo en el área de ventas y marketing en diversos hoteles de la cadena, entre ellos el Marriott de Aruba y el Marriott de Gran Caimán. Ese recorrido, explica, le permitió entender en profundidad las distintas dimensiones del negocio hotelero y, sobre todo, las necesidades de los huéspedes.

Tras su primera semana al frente del hotel, Voullième describe un diagnóstico positivo. “Santiago es un mercado muy competitivo, con una oferta amplia y productos de gran nivel. Pero tenemos un equipo sólido, comprometido y con una gran vocación de servicio, y eso marca una diferencia muy importante”, señala.

Entre los desafíos inmediatos está continuar fortaleciendo el posicionamiento del Santiago Marriott como uno de los referentes de la hotelería premium en la capital.

Para ello, la ejecutiva adelanta que el foco estará en mantener el estándar de servicio que caracteriza a la marca, al tiempo que se impulsa la renovación de habitaciones y nuevas iniciativas orientadas a mejorar la experiencia del huésped.

En paralelo, Voullième busca reforzar el vínculo del hotel con el mercado local. Si bien gran parte de los huéspedes proviene del extranjero, considera clave acercar la marca también a los chilenos.

“Queremos seguir potenciando nuestra propuesta gastronómica y explorar nuevas audiencias. Es importante que el hotel también sea un espacio cercano para el público local”, afirma.

La transformación digital es otro de los ejes de la industria. Marriott ha avanzado en herramientas como el check-in digital y el uso de llaves electrónicas, pero Voullième subraya que la tecnología debe entenderse como un complemento, no como un reemplazo. “La tecnología facilita procesos, pero en hotelería el elemento central sigue siendo el factor humano. El servicio es, y seguirá siendo, lo más importante”.

“Cuando tienes un equipo comprometido y feliz, eso se traduce en un servicio de excelencia” según filosofía de Marriott Internacional, indica Carolina Voullième.

En esa línea, la nueva gerenta general asegura que su sello estará en el desarrollo de los equipos. “Mi mayor pasión es ayudar a las personas a crecer. Cuando identificas las fortalezas de cada miembro del equipo y las potencias, se construyen organizaciones mucho más sólidas y competitivas”, explica.

A su juicio, ese enfoque tiene un impacto directo en la experiencia del huésped. “Cuando tienes un equipo comprometido y feliz, eso se traduce en un servicio de excelencia. Queremos que quienes nos visiten vivan una experiencia memorable y quieran volver”.

Finalmente, Voullième destaca que, en el segmento premium, el detalle marca la diferencia. “A veces un gesto pequeño puede tener un impacto enorme en la experiencia del huésped. Nuestro foco estará en reforzar esa atención al detalle y seguir creando experiencias realmente memorables”.



ese propósito”, dice. Y agrega: “Cuando hablamos de ‘personas’ solo es solo por los clientes. También hablamos de las personas que trabajan en la empresa. Si yo no facilito la vida de mi equipo, difícilmente voy a facilitar la vida de quienes vienen a comprar”.

Vidal comenta que muchas de las decisiones de expansión que se han tomado en los últimos años siguen su espíritu. “Uno las piensa como: ¿qué hubiese hecho Mauricio en esta situación? Sobre todo en el aspecto comercial, uno piensa si saldría a más países o abriría determinadas tiendas... Pero Mauricio siempre decía que el perfume de Casaideas tenía que ser disfrutado por más gente. Y para eso había que trabajar: analizar bien dónde ir, cómo hacerlo, si teníamos los equipos y los líderes necesarios”.

La idea también se traduce en decisiones de producto. “Si el cuchillo no corta, aunque sea barato y bonito, no facilitas la vida del cliente. Entonces cada decisión tiene que responder a ese propósito”, reafirma.

MODELO DE FRANQUICIAS

Uno de los instrumentos que permitirá ampliar la presencia regional de Casaideas es el modelo de franquicias. La firma ya opera bajo ese sistema en Bolivia desde 2010. La compañía ahora evalúa replicarlo en **mercados de menor escala como Paraguay, Uruguay y países de Centroamérica.**

El objetivo es acelerar la expansión sin asumir directamente todos los riesgos operativos. “Expandir vía franquicia minimiza el riesgo y aumenta la velocidad. Pero para que funcione tiene que estar muy bien estructurado. Tiene que quedar claro qué entrega la marca y qué exigimos al socio”, define el CEO.

El principal riesgo, explica Vidal, es entrar a un mercado sin una base operativa sólida. “Cuando uno entra a un país y entra mal –por precio, logística o comunicación– el daño es grande. Y en mercados pequeños no hay segundas veces”, declara.

Por eso el desarrollo del modelo franquiciable será uno de los focos estratégicos de la compañía durante 2026.

Hoy Casaideas tiene una estructura regional diversa. Varias de las operaciones internacionales están lideradas por mujeres. En Perú, Colombia, Bolivia y México las gerencias generales están a cargo de ejecutivas locales. Para Vidal, ese liderazgo ha sido un factor relevante en el desarrollo de la compañía en la región. “Gran parte del éxito se debe a este trabajo dinámico y sostenible de las mujeres, que muchas veces contra viento y marea, compatibilizando familia e hijos, sacan el negocio adelante”, describe,

Y cuenta que el foco para 2026 estará en consolidar la estructura operativa que permita sostener el crecimiento regional: “El desafío tiene que ver con consistencia. Consistencia en la propuesta de valor, en conocer mejor al cliente, en atraer y retener talento, en formar líderes y en mantener disciplina financiera. Crecer es importante, pero crecer con eficiencia operativa es lo que genera valor en el largo plazo”. **F**

MINERÍA DEL FUTURO

LOS MINERALES CRÍTICOS ESTÁN AL CENTRO DE LA CONVERSACIÓN ECONÓMICA Y GEOPOLÍTICA. EN CHILE, UNA SERIE DE INICIATIVAS YA ESTÁN EN MARCHA PARA, A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN, SEGUIR LIDERANDO EN LA PRODUCCIÓN DE COBRE, LITIO Y TIERRAS RARAS.

FOTO: ENVATO

Por Laura Villahermosa

LA REVOLUCIÓN DIGITAL DE LA INDUSTRIA MINERA

CHILE CUENTA CON ALGUNAS DE LAS OPERACIONES MINERAS MÁS AVANZADAS Y TECNIFICADAS DEL MUNDO Y ES PIONERO EN FLOTAS DE CAMIONES AUTÓNOMOS Y MONITOREO REMOTO. SIN EMBARGO, LA ESCALABILIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA Y LA BRECHA DE TALENTO SE MANTIENEN COMO LOS PRINCIPALES DESAFÍOS PARA UNA MAYOR EXPANSIÓN DE LAS INNOVACIONES.

Tras alrededor de una década de pruebas con prototipos con flotas pequeñas, la minería global incorporó en 2008 por primera vez a escala industrial un sistema de transporte autónomo. Eran 11 camiones sin tripulante de Komatsu que tenían la capacidad de extraer rocas de la operación y que demostraron al mundo que la minería autónoma podía ser una realidad. El hito, que se llevó a cabo en la División Gabriela Mistral de Codelco, situó entonces a Chile a la vanguardia en tecnología en la industria. Hoy la automatización y la digitalización se han convertido en herramientas clave para aumentar la seguridad y productividad de las operaciones.

Chile ha seguido liderando la implementación de la aplicación de innovaciones tecnológicas en el sector,

que es el principal motor económico a nivel local, según los expertos.

Pablo Camilleri, *managing director* para la industria minera en Accenture Chile, asegura que el país cuenta hoy con algunas de las operaciones mineras más avanzadas de América Latina y ha logrado avances significativos en digitalización durante los últimos años. Y es que —según el ejecutivo— la mayoría de las grandes compañías mineras ya reconoce que la tecnología es un eje estratégico para su competitividad. “La minería chilena está viviendo una transformación profunda impulsada por tecnologías digitales y el uso intensivo de datos”, recalca.

Alejandra Molina, gerente general de la asociación de proveedores mineros Minnovex, explica que el gran tamaño de las operaciones y la complejidad de los yacimientos a nivel local

ha exigido históricamente soluciones innovadoras para mantener la competitividad. Y en el país el avance ha sido significativo, justamente en la automatización de las operaciones, que contempla no solo el uso de camiones y perforadoras autónomos, sino también carguío, chancado, molienda y flotación, según Miguel Solís, director de Ingeniería en Automatización y Robótica de la Universidad Andrés Bello.

Solís detalla que, en la Región Metropolitana, el Centro Integrado de Operaciones (CIO) de la División El Teniente abarca todos estos procesos, junto con otros como geomecánica, transporte de pulpa y mantenimiento. “También es posible encontrar en otros centros remotos locales la operación de LHD [*load, haul, dump*] automáticos y equipos telecomandados”, dice el docente.



Y es que, además de los equipos autónomos que tienen Gabriela Mistral y otras grandes operaciones como Chuquicamata Subterránea, El Teniente o Minera Centinela, las grandes compañías están aplicando de forma creciente en diferentes fases del proceso minero soluciones como inteligencia artificial, analítica avanzada o gemelos digitales.

“El *internet of things*, la realidad aumentada y virtual, la inteligencia artificial y la robótica ya se están integrando directamente en el core de las operaciones”, dice Molina.

En detalle, en faena, existen a nivel local plataformas digitales que permiten monitorear en tiempo real el desempeño de equipos críticos, lo que, para Pablo Camilleri, de Accenture, facilita optimizar variables como productividad de equipos, continuidad

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS JUEGAN UN PAPEL CRUCIAL PARA ENFRENTAR UNO DE LOS GRANDES RETOS QUE TIENE LA MINERÍA LOCAL: LA CAÍDA DE LEY DE LOS MINERALES.

operacional y consumo energético, reduciendo la variabilidad y mejorando la toma de decisiones.

“En las plantas de procesamiento se están aplicando tecnologías de analítica avanzada y *machine learning* para optimizar procesos como flotación, espesamiento y filtrado”,

dice. Como ejemplo explica que existen modelos predictivos que permiten anticipar desviaciones del proceso y ajustar parámetros de forma proactiva y que han sido claves en las soluciones que mejoran la recuperación y reutilización de agua del circuito productivo.

Según el Estudio de Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2025-2034, desarrollado por la Alianza CCM-Eleva, en términos generales el uso de IA en la minería chilena se encuentra en un nivel intermedio de adopción, con un 44% de las faenas que ya implementan o pilotean herramientas, mientras que las tecnologías emergentes como gemelos y realidad virtual tienen un 30% de penetración en extracción y centros integrados de operaciones y del 20% en otros procesos.

Para los expertos, este tipo de tecnologías juega un papel crucial para enfrentar uno de los grandes retos de la minería local: la caída de ley de los minerales. Según Codelco, actualmente la ley del mineral es del 0,65% —es decir por cada 100 toneladas se extrae dicho porcentaje de cobre—, mientras que en 1990 esta era 1,3%. Ello implica que se tendría que trabajar el doble para obtener la misma cantidad de mineral.

Con el uso de sensores que ven la composición del mineral, *machine learning* o inteligencia artificial prescriptiva, las operaciones pueden aumentar la recuperación de mineral y reducir el material estéril que llega a la planta.

NUEVOS PERFILES LABORALES

Si bien la transformación tecnológica de las minas a nivel local se está dando cada vez en más procesos y operaciones, los expertos aseguran que esta no se da en muchos casos de manera integral y en las compañías de menor tamaño. “El principal desafío no está en la adopción inicial de tecnología, sino en su escalamiento. Muchas mineras han desarrollado pilotos exitosos —sensores, plataformas *cloud* o modelos predictivos— en áreas específicas, pero aún existe una brecha para integrarlos de forma transversal en toda la cadena productiva y capturar plenamente su valor”, dice el *managing director* para la industria minera en Accenture Chile.

Para Miguel Solís, de la Universidad Andrés Bello, no toda la industria opera al mismo nivel en adopción tecnológica y existe una distancia importante entre la gran minería y la mediana, que tiene mayores dificultades para conseguir financiamiento.

Por otro lado, existe el desafío de contar con el talento necesario para gestionar las innovaciones tecnológicas. “La propia Política Nacional Minera 2050 reconoce que la



**ACTUALMENTE
EXISTEN 178
CAMIONES
AUTÓNOMOS
EN OPERACIÓN,
LOS QUE SE
TRIPLICARÁN EN LA
PRÓXIMA DÉCADA
Y LLEGARÁN A SER
550 PARA EL 2034.**

automatización cambia fuertemente los perfiles laborales y exige nuevas capacidades de formación y reconversión”, enfatiza el docente.

El Estudio de Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2025-2034, de hecho, asegura que la transformación tecnológica no solo está impactando en los perfiles laborales actuales, sino que está abriendo nuevas áreas de especialización, sobre todo en ámbitos como la gestión de datos, la integración de sistemas autónomos, la ciberseguridad, la analítica avanzada y la automatización.

“La adopción de tecnologías avanzadas demanda perfiles especializados en áreas como ciencia de datos, automatización, ciberseguridad e inteligencia artificial, donde hoy existe una brecha importante. Es clave capacitar a los equipos operativos para que integren estas herramientas en su trabajo diario y capturen su valor de forma sostenible”, dice Pablo Camilleri.

Para el ejecutivo, en el mediano plazo, la minería chilena evolucionará hacia una industria mucho más digital, conectada y basada en datos. “El futuro de la minería en Chile estará marcado por una mayor convergencia entre tecnología, sostenibilidad y competitividad”, concluye.

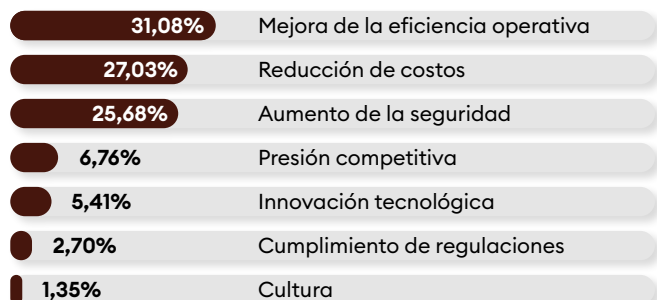
Cerca de
1.000
personas trabajan en Centros
Integrados de Operaciones (CIO),
distribuidas en
15
faenas ubicadas en
5
cinco regiones del país.

Fuente: Estudio de Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2025-2034, de Alianza CCM-Eleva

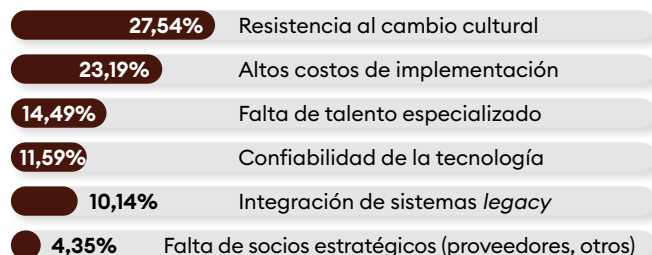
AVANZA LA AUTONOMÍA

SEGÚN EL INFORME “AUTONOMÍA EN EL NEGOCIO MINERO: MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA, EL DESAFÍO PARA EL TALENTO Y LA CULTURA”, DE NTT DATA Y MIT TECHNOLOGY REVIEW, LA MINERÍA LATINOAMERICANA AVANZA A PASO FIRME HACIA LA AUTONOMÍA OPERATIVA, QUE SERÁ UN ESTÁNDAR EN LA INDUSTRIA PARA 2035. LA MADUREZ DIGITAL Y LAS INVERSIONES EN EL SECTOR, SIN EMBARGO, SON DESIGUALES. PARA UN MAYOR AVANCE, LOS MAYORES OBSTÁCULOS NO SON TÉCNICOS, SINO LA RESISTENCIA CULTURAL Y LA ESCASEZ DE TALENTO ESPECIALIZADO.

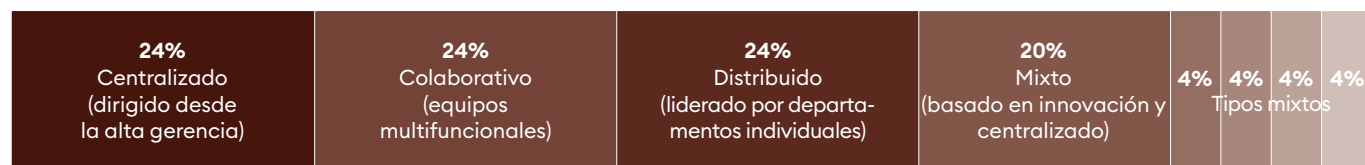
¿QUÉ IMPULSA LA AUTOMATIZACIÓN EN MINERÍA?



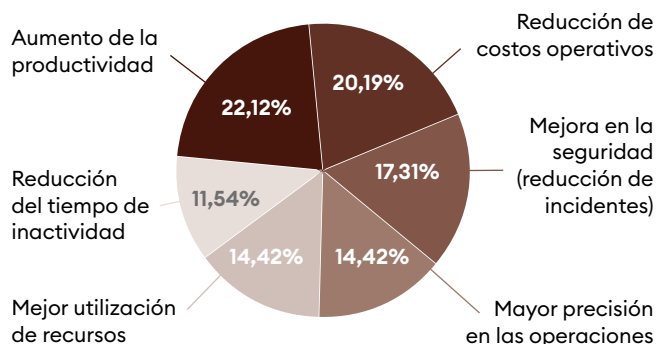
PRINCIPALES DESAFÍOS PARA AVANZAR EN AUTONOMÍA Y DIGITALIZACIÓN EN MINERÍA



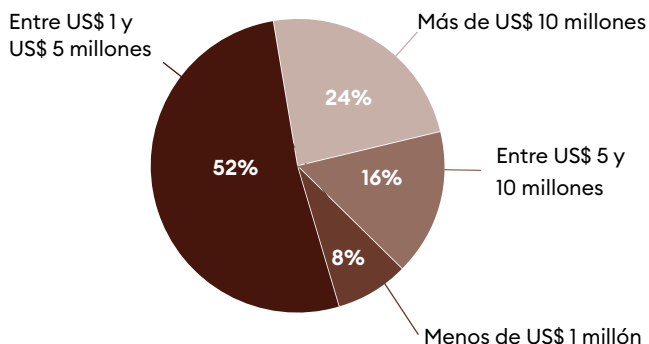
¿QUÉ ENFOQUE TIENE EL LIDERAZGO EN LAS INICIATIVAS DE AUTONOMÍA O DIGITALIZACIÓN EN MINERÍA?



¿QUÉ BENEFICIOS OBSERVARON LAS EMPRESAS AL IMPLEMENTAR MAYOR AUTONOMÍA?



¿CUÁL FUE LA INVERSIÓN ANUAL DE LAS EMPRESAS EN DIGITALIZACIÓN EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?



La camioneta que el norte exige

Con más de una década liderando el mercado chileno, Mitsubishi Motors presenta la sexta generación de la L200: una camioneta forjada en datos reales de las faenas del norte y diseñada para ser la herramienta más confiable que la minería puede poner en ruta.

A 5.400 metros de altura, el aire escasea, las temperaturas oscilan entre extremos y los caminos no pavimentados ponen a prueba cualquier vehículo. Es ahí, en los accesos de las grandes faenas cupríferas del norte, donde una camioneta demuestra si está a la altura de la exigencia o no.

Ese contexto fue el punto de partida del desarrollo de la nueva L200. Así lo explica Natalia Isla, Gerente General de Mitsubishi Motors Chile: “En Mitsubishi Motors Chile entendemos que la minería no es solo uno de los principales motores de nuestra economía, sino también representa uno de los entornos más exigentes para las camionetas.” Detrás de esa premisa hay más de diez años de investigación, recopilación de data en terreno y pruebas conducidas con operadores del sector.

Construida en el terreno, validada en las faenas

La primera exigencia que enfrentó el equipo de desarrollo fue la física misma: a gran altitud, los motores convencionales pierden potencia por la disminución de oxígeno. La respuesta de Mitsubishi fue un nuevo motor “Super High Power” bi-turbo que supera los 200 HP y entrega un torque de 470 Nm. El motor fue probado a 5.400 metros de altura sin pérdida de potencia, un requisito concreto para operar en faenas del norte donde las rutas de acceso pueden alcanzar esas alturas.

El rediseño del chasis también responde a la lógica de la faena. Un armazón más robusto reduce la fatiga mecánica en caminos irregulares, alarga la vida útil del vehículo y disminuye el tiempo en talleres, algo que impacta directamente en la rentabilidad de una flota. Junto a eso, la nueva L200 incorpora modos Off-Road específicos —barro, lluvia y ripio— y el exclusivo sistema Super Select, que la convierte en un vehículo AWD capaz de mantener la tracción activada incluso en caminos pavimentados con lluvia. “Es la única camioneta del segmento con esta característica”, subraya Isla.

Seguridad como ventaja competitiva

En la minería, una operación sostenible es también una operación segura. La nueva L200 incorpora 7 airbags de serie, un sistema ADAS completo con mitigación de colisión frontal, advertencia de punto ciego y cámaras 360°. Sobre esa base, se convirtió en la primera camioneta de doble cabina en obtener las 5 estrellas de seguridad de LATIN NCAP bajo los últimos protocolos del organismo.

“La seguridad es un valor humano intransable. Por eso fuimos más allá de los estándares básicos para convertirnos en el referente del segmento.”

— Natalia Isla, Gerente General de Mitsubishi Motors Chile

FOTO: RODOLFO JARA



Natalia Isla, Gerente General de Mitsubishi Motors Chile.

El dato no es menor. Para las grandes compañías mineras, la seguridad de sus conductores es un imperativo operacional y legal. Que la L200 lidere ese estándar en el segmento no solo genera confianza: reduce el riesgo de incidentes que interrumpen la cadena productiva y generan costos imprevistos. “Integramos tecnología de seguridad activa que permite prevenir accidentes”, explica Isla. “Es un vehículo potente con más de 200 HP, equipado con tecnología de avanzada.”

El compromiso que va más allá de la venta

Para el sector minero, la disponibilidad de la flota es tan crítica como las especificaciones técnicas del vehículo. Mitsubishi Motors Chile lo sabe y ha desarrollado una estrategia de postventa construida sobre tres pilares. Primero, es la única marca en Chile con todos sus procesos de postventa certificados bajo la norma ISO 9001:2015, lo que garantiza calidad y consistencia en cada etapa del ciclo. Segundo, cuenta con un sistema de gestión de repuestos capaz de responder a requerimientos urgentes en todo Chile en 24 horas, y en la

Región Metropolitana durante el mismo día. Tercero, ofrece a sus clientes de flota capacitaciones de conducción y apoyo técnico profundo para maximizar el uso correcto de los vehículos.

“Nuestro compromiso con la productividad se traduce en una estrategia de postventa diseñada para que los vehículos de nuestros clientes pasen el mayor tiempo posible en faena”, afirma Isla. La meta para 2026 es seguir optimizando ese sistema, con foco en las empresas del norte minero.

Un liderazgo construido en décadas, renovado para el futuro

La L200 no llegó al liderazgo del mercado chileno por casualidad. Es el resultado de más de 100 años de ingeniería japonesa y una década de posicionamiento como la camioneta más vendida en Chile. Desde su lanzamiento en 2024, la nueva generación ha comercializado 1.504 unidades, alcanzando un 15% de participación de mercado y posicionándose en los primeros lugares del ranking de ventas del segmento de pick-ups.

Las proyecciones para el norte son positivas y están respaldadas por esa trayectoria. La minería, la construcción y el sector forestal han validado año tras año la confiabilidad de la marca. Con una generación rediseñada desde la evidencia del terreno, Mitsubishi Motors busca mantener esa posición y seguir siendo la opción de referencia para quienes operan en los entornos más exigentes del país.

CHILE FRENTE A LA CARRERA MUNDIAL DE LOS MINERALES



Somos el principal productor mundial de cobre y uno de los actores más relevantes en litio. Nuestros distritos mineros poseen escala, calidad geológica y experiencia técnica. Pero el liderazgo histórico no es garantía de futuro.

La economía global se encuentra en una fase donde los minerales críticos dejaron de ser un asunto sectorial para transformarse en un eje estratégico. La transición energética, la electromovilidad, la expansión de redes eléctricas, la digitalización y la inteligencia artificial dependen, en última instancia, de cobre, litio y otros recursos, cuya oferta tiene dificultades para crecer al mismo ritmo que la demanda proyectada.

Hoy el desafío no es conceptual, sino operativo. Los países consumidores exigen mayor volumen, trazabilidad y menores impactos ambientales. Al mismo tiempo, los países productores enfrentan crecientes exigencias regulatorias, restricciones hídricas, mayores costos y una competencia global intensa por atraer

capital. La brecha entre ambición climática y capacidad productiva se ha convertido en una de las principales tensiones económicas de la década.

En este nuevo escenario, Chile ocupa una posición privilegiada. Somos el principal productor mundial de cobre y uno de los actores más relevantes en litio. Nuestros distritos mineros poseen escala, calidad geológica y experiencia técnica. Pero el liderazgo histórico no es garantía de futuro. La inversión fluye hacia jurisdicciones que ofrecen mayor competitividad, junto con estabilidad normativa, eficiencia institucional y reglas claras de largo plazo.

La buena noticia es que la minería chilena ha avanzado de manera significativa. Mayor automatización, uso creciente de energías renovables, desalación y recirculación de agua, incorporación de tecnología avanzada y mayor participación femenina muestran que es posible producir más y mejor. Esta transformación ha contribuido a reposicionar a la minería como actividad estratégica para el desarrollo del país, con amplio reconocimiento político y social.

Además, contamos con un consenso transversal, y es que Chile necesita más minería para sostener su crecimiento, fortalecer su recaudación fiscal y responder a la demanda global de minerales críticos. Pero ese consenso debe traducirse en ejecución, en agilizar la tramitación de proyectos sin debilitar los estándares ambientales, incentivar la exploración y dotar de mayor certeza jurídica a las grandes inversiones. Resulta fundamental modernizar los marcos regulatorios que hoy generan incertidumbre y revisar iniciativas que puedan afectar la competitividad del sector.

El mundo avanza con rapidez en la consolidación de cadenas de valor estratégicas y la carrera por asegurar suministro es explícita y de largo plazo. Chile tiene una ventana de oportunidad histórica para consolidar su liderazgo en cobre y desarrollar plenamente su potencial en litio, aportando de manera decisiva a la transición energética global.

El futuro del país, en buena medida, está bajo tierra. Extraerlo con excelencia técnica, responsabilidad socioambiental y visión estratégica no es solo una opción económica: es una decisión de desarrollo. La oportunidad existe y aprovecharla depende de nuestra capacidad de actuar con convicción y coherencia. **F**

JOAQUÍN VILLARINO

Presidente ejecutivo del Consejo Minero



RUBAIYAT

LA DISTINCIÓN DE UN ESPACIO HECHO PARA EL ÉXITO



En Rubaiyat Chile, cada evento combina el ambiente perfecto, un servicio impecable y una propuesta gastronómica que marca la diferencia.

Aquí, nuestros Salones Privados elevarán tus reuniones corporativas, celebraciones, almuerzos y cenas empresariales, con espacios que transmiten distinción y profesionalismo.



Conoce el acogedor Salón Madrid para 6 personas; los elegantes salones Figueira y Las Lilas, para hasta 14 invitados; y la posibilidad de unir dos salones para un encuentro exclusivo de hasta 26 personas.

Escríbenos a eventos@rubaiyat.cl y deja que nuestro equipo se encargue de cada detalle: con menús especiales, una curada selección de maridajes y la atención que nos caracteriza.



**Av. Nueva Costanera 4031,
Vitacura, Región Metropolitana**

+56(2) 2617 9800
[@rubaiyat_chile](https://www.instagram.com/rubaiyat_chile)

U

LEMU

MIRADA ESPACIAL

n satélite del tamaño de una caja de zapatos, orbitando a 600 kilómetros de altura y a 27.000 km/h, busca responder una pregunta clave para la economía global: ¿cuánto dependen las industrias —como la minería— de la naturaleza? Esa es la apuesta de Lemu, la startup chilena fundada en 2020 por el emprendedor tecnológico Leo Prieto.

En 2024, la compañía lanzó “Ngen Ojo del Bosque”, el primer satélite chileno diseñado para medir biodiversidad y lanzado vía SpaceX. “Menos del 1% de las empresas del mundo mide su dependencia de la naturaleza. Y, sin embargo, toda la economía depende de ella”, afirma Prieto.

El dispositivo funciona con tecnología de imagen hiperespectral, que captura más de 32 bandas de luz —más allá del espectro visible—, lo que permite identificar especies, monitorear vegetación y evaluar la salud de los ecosistemas. “No solo podemos ver lo que hay, sino entender cómo está compuesto”, explica.

El sistema fue piloteado junto a Codelco en División El Teniente y el humedal Maitenes-Campiche, donde logró capturar imágenes sucesivas que permiten monitorear cambios mes a mes. “La clave es el tiempo: la naturaleza está en constante cambio y tenemos que medir ese cambio”, dice Prieto.

Con US\$ 13 millones levantados y una nueva ronda en curso, Lemu busca escalar un modelo que combina ciencia, datos y minería para anticipar

LA STARTUP CHILENA LEMU LANZÓ EN 2024 UN NANOSATÉLITE CAPAZ DE MEDIR BIODIVERSIDAD DESDE EL ESPACIO. CON IMÁGENES HIPERESPECTRALES Y MONITOREO CONTINUO, BUSCA RESOLVER UNA BRECHA CRÍTICA: LA DEPENDENCIA ECONÓMICA DE LA NATURALEZA EN INDUSTRIAS CLAVE COMO LA MINERÍA.



riesgos ambientales y transformar la toma de decisiones. Su objetivo: que medir la naturaleza sea tan esencial como medir los estados financieros.

Lemu suscribió una reciente alianza con EY que apunta a integrar su inteligencia territorial —basada en datos de biodiversidad, carbono y agua— con capacidades de consultoría, gobernanza y *reporting* para diversas empresas y mercados. 

“MENOS DEL 1% DE LAS EMPRESAS DEL MUNDO MIDE SU DEPENDENCIA DE LA NATURALEZA. Y, SIN EMBARGO, TODA LA ECONOMÍA DEPENDE DE ELLA”.

LEO PRIETO
FUNDADOR Y CEO DE LEMU

LOS 26 DEL



**LOS
LÍDERES QUE
MARCARÁN
EL RUMBO
DE CHILE**

Cada año tiene sus protagonistas. Pero hay momentos en que las decisiones de ciertas personas pesan más que nunca sobre el futuro de un país. 2026 es uno de esos momentos para Chile. Tras un ciclo político marcado por reformas, tensiones institucionales y bajo crecimiento, el país inicia una nueva etapa.

Un nuevo gobierno llega con la promesa de reactivar la economía, mientras la agenda pública se ve atravesada por desafíos que redefinirán el desarrollo de la próxima década: la carrera global por el litio, la transformación tecnológica impulsada por la inteligencia artificial, la transición energética, el reordenamiento geopolítico entre

Estados Unidos y China y la necesidad de volver a crecer. En ese contexto, las decisiones de líderes políticos, empresarios, innovadores y figuras del mundo cultural y social serán determinantes. Desde quienes dirigen las mayores compañías del país hasta quienes están impulsando nuevas industrias; desde autoridades que deberán gestionar un nuevo ciclo político hasta emprendedores que buscan redefinir los modelos de negocio.

Todos ellos comparten algo: su capacidad de incidir en el rumbo de Chile en un año clave.

Bajo esa mirada, FORBES CHILE presenta “Los 26 del 26”, una selección editorial de personas cuyas decisiones, estrategias e influencia marcarán la agenda económica durante este año. **1**

MÁXIMO PACHECO

EL GUARDIÁN DEL MINERAL

TRAS DÉCADAS EN EL MUNDO CORPORATIVO GLOBAL, EL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE CODELCO ENFRENTÓ EL DESAFÍO DE TRANSFORMAR A LA MAYOR MINERA DE COBRE DEL MUNDO EN UN ACTOR CLAVE DEL LITIO Y DE LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA. EN CONVERSACIÓN CON *FORBES CHILE*, REFLEXIONA SOBRE CRISIS, POLÍTICA, LIDERAZGO Y SU VISIÓN PARA EL FUTURO DEL PAÍS. DURANTE SU GESTIÓN DE CUATRO AÑOS, LA EMPRESA APORTÓ US\$ 7.000 MILLONES AL ESTADO. DESDE NOVANDINO LITIO, LA SOCIEDAD CON SQM, ESPERA ENTREGAR US\$ 6.000 MILLONES CADA AÑO.

Por **Claudia Guzmán Vivanco**

Fotografías **Rodolfo Jara**

La tarde del 31 de julio de 2025, la reunión del directorio avanzaba con normalidad en la sede central de Codelco, en Santiago. En la principal empresa del país se revisaban proyectos, se evaluaban inversiones y se discutían estrategias. De pronto, alguien se acercó al presidente de la mesa, Máximo Pacheco, y le habló al oído: una explosión subterránea en el yacimiento El Teniente obligaba a evacuar de inmediato. Podría haber víctimas fatales. Y así fue.

Eran cerca de las seis de la tarde cuando la agenda cambió por completo. Ese tipo de episodios, dice Pacheco, es la cara más dura de la minería. “No hay ningún evento más difícil de enfrentar en la minería que los accidentes fatales. Son situaciones que marcan

no solamente a la persona, sino que a toda la compañía”, define.

Ese día había cerca de 2.500 trabajadores dentro del yacimiento de cobre subterráneo más grande del planeta. Ubicado a unos 150 kilómetros al sur de Santiago, comenzó a ser explotado en 1905 y hoy suma más de 4.500 kilómetros de galerías bajo tierra.

“Evacuar una mina subterránea es una operación enorme. Se activan brigadas de emergencia, equipos de rescate, protocolos que están preparados para estas situaciones. Pero al mismo tiempo uno sabe que hay algo más que atender”, dice. Y agrega: “Lo primero es pensar en las familias. Porque empiezan a recibir información formal, informal, parcial, rumores... y se genera una enorme confusión”.



Ese día seis trabajadores perdieron la vida. El episodio reforzó una convicción que el ejecutivo repite constantemente: “La minería es una actividad de riesgo. Tenemos matrices de riesgo, protocolos, sistemas de control, todo lo que corresponde. Pero la roca es dinámica, no es estática. Por eso estos eventos siempre nos obligan a revisar, perfeccionar y profundizar la forma en que hacemos minería”.

Pacheco declaró al final de esa jornada: “Codelco no va a ser la misma empresa después de esta tragedia”.

Seis meses después, una auditoría detectó una cultura organizacional con fallas en los procesos de información. Se habló incluso de ocultamientos previos de datos en materia de seguridad. Como resultado, la plana ejecutiva de El Teniente fue removida.

“Esa fue una noche larga. Que aún no termina”, recuerda hoy sobre el momento más duro de su administración.

CAMBIO ESTRATÉGICO

Máximo Pacheco llegó a Codelco en mayo de 2022. Asumió el liderazgo de la empresa pública autónoma —creada en 1976— en uno de los momentos más complejos de su historia reciente: caída en la producción en momentos de gran demanda mundial, presión por inversiones gigantescas y una transición energética global que reconfigura el mapa de la minería.

Pero, para el economista, el desafío también era una oportunidad. “Codelco significa Corporación del Cobre. Pero no es Co-de-co: tiene una letra ‘l’ justo al medio. Hoy día podemos decir que es una corporación de litio y de cobre. Y eso le da una potencia tremenda a la empresa”, dice, con una sonrisa que celebra su propia ocurrencia.

La relectura no es solo simbólica: “En el mundo de la transición energética y en el mundo de la geopolítica de los minerales críticos, tener cobre para conducir la electricidad y litio para almacenarla es una posición de enorme fortaleza para el país”.

Gigantes críticos

NOVANDINO

US\$2.138,7

millones en ventas.

230.000

TONELADAS
DE PRODUCCIÓN DE LITIO

15.100

TONELADAS
DE MOLIBDENO

CODELCO

US\$13.833

millones de ingresos en ventas.

1,33

MILLONES
DE TONELADAS
FINAS DE PRODUCCIÓN

5,7%

DE LA
PRODUCCIÓN
MUNDIAL

5%

DE LAS
RESERVAS
MUNDIALES DE COBRE

7 MINAS, 3 FUNDICIONES Y 3 REFINERÍAS

FUENTE: CODELCO Y NOVANDINA (DATOS AL CIERRE DE 2025)

En su oficina, de unos 40 metros cuadrados y con amplios ventanales, su historia profesional y personal está a la vista. Hay fotos de su niñez en la URSS, donde acompañó a su padre embajador. También de sus encuentros con presidentes de Chile. Su título profesional. Las fotografías de su esposa por 50 años, la diseñadora Soledad Flanagan, de sus cuatro hijas y de sus diez nietos. Y algunas de amigos, como Andrónico Luksic, con quien subió montañas en la Antártica. Las pilas de carpetas y documentos están ordenadas por temáticas. Entre los libros sobre su escritorio está una copia de *CÓMO HACER GRANDES COSAS*, un *best-seller* que compendia los secretos para planificar megaproyectos.

Desde este lugar donde recibe a *FORBES CHILE*, Pacheco planificó la

histórica diversificación de Codelco. Dice que no fue fácil. No solo requirió de visión empresarial. Pacheco debió recurrir a sus reconocidos olfato y muñeca política.

La propuesta era arriesgada: asociar a la cuprífera estatal con SQM, que operaba en el Salar de Atacama desde los años 80 y cuya concesión con el Estado estaba por vencer. SQM era líder mundial en litio y tenía el *know-how* del negocio. Pero el *deal* tenía un gran flanco: el controlador privado era Julio Ponce Lerou, exyerno de Augusto Pinochet y uno de los empresarios más controvertidos del país, un multimillonario con un patrimonio que *FORBES* estima en US\$ 3.900 millones.

Sacar adelante esa sociedad no sería fácil en un gobierno progresista liderado por Gabriel Boric e integrado por

Tolstói, Pushkin y las uvas

Máximo Pacheco cumplió 73 años en febrero pasado. Pero está lejos de sentir “el viejazo” que acusa en algunos contemporáneos. Es hiperquinético, pero muy organizado. Mide su agenda y comidas con celo. No le gusta perder tiempo. Tampoco saltarse comidas.

La excepción a su estricto ritmo ejecutivo se la permite los fines de semana, cuando se traslada al terreno que tiene en el valle de Casablanca. Allí vive su faceta de empresario privado. Cultiva uvas chardonnay y sauvignon blanc que vende

a Concha y Toro, además de manzanas orgánicas, olivos y frutos secos que destina al mercado interno.

Pero el verdadero centro de esa vida rural son sus nietos. “Tengo diez nietos y la mitad son menores de cinco años. Les encanta ir al campo porque pueden hacer cosas que en la ciudad no pueden: subirse a los árboles, embarrarse, cosechar fram-buesas”, comenta.

Un dato curioso, como muchos de su vida, es que sus empresas personales las bautiza en homenaje a los artistas soviéticos que admira, como Tolstói y Pushkin.

funcionan las empresas. No hay ninguna contradicción entre tener convicciones sociales y entender el mundo empresarial”.

El porqué Máximo Pacheco Matte rompe estereotipos está en su biografía. Por el lado de su madre, Adriana Matte Alessandri, es sobrino nieto del expresidente Jorge Alessandri, referente histórico de la derecha. A su padre, Máximo Pacheco Gómez, lo vio ejercer como ministro de Educación del presidente demócratacristiano Eduardo Frei Montalva y lo acompañó cuando fue nombrado embajador de Chile en la URSS y ante la Santa Sede.

Se formó como economista en la Universidad de Chile y militó en el MAPU desde los 17 años. Pero el golpe militar cambió el rumbo de su carrera.

“Yo entré a estudiar Economía pensando que iba a trabajar en lo público, en Mideplan, en el Banco Central o en la CORFO. Esa era mi idea. Pero el 11 de septiembre de 1973 ese proyecto murió”, dice. “Era evidente que una persona con mi perfil político y mis antecedentes no iba a entrar en ese momento a ninguna institución del Estado”, agrega, y cuenta que su única alternativa fue el sector privado.

Primero tuvo una pequeña empresa de publicidad, Pacheco Publicidad. Luego fue ejecutivo de la banca, en los desaparecidos Banco Osorno y Banco de Talca. Al primero llegó de la mano de un amigo; al segundo, convocado por el expresidente Sebastián Piñera.

Su vínculo con lo público reapareció a inicios de los años 90, cuando asumió como el primer vicepresidente de Operaciones de Codelco tras el retorno a la democracia. Conoció por dentro la empresa que décadas después le tocaría presidir.

Tras cuatro años en ese cargo, volvió al mundo privado y llegó a convertirse en un ejecutivo de primera línea en International Paper, la mayor papelería del mundo.

Vivió fuera de Chile durante dos décadas. Junto a su esposa y sus cuatro hijas fijó residencia en São Paulo, Bruselas

fuerzas de izquierda que incluían hasta el Partido Comunista.

A su favor jugaba que la importancia de Codelco no es solo política, es una empresa estratégica ya que, por ley, entrega sus utilidades al fisco. Los datos son elocuentes: aunque los niveles de producción han estado bajo lo esperado —en parte, por la paralización de faenas que siguió a la tragedia de El Teniente—, el hecho de que el precio del cobre se haya triplicado en los últimos tres años ha permitido a la empresa seguir aumentando sus ganancias y las del país.

De acuerdo con un informe reservado que debía ser ratificado a fines de marzo, en 2025 Codelco registró un ebitda de US\$ 6.576 millones. Los ingresos por ventas de cobre propio llegaron a US\$ 13.833 millones, un 19% más que los US\$ 11.590 millones del año anterior. Todo eso se tradujo en un aporte al Estado de US\$ 1.778 millones, un 16% más que en 2024.

En términos macro, Codelco representa cerca del 5% del PIB del país.

SOCIALISTA CON PALADAR

La primera vez que Gabriel Boric conoció a Máximo Pacheco, lo puso a prueba. “Máximo, ¿usted es socialista?”, le preguntó. Pacheco respondió que sí y le mostró su carné de militante al día. Corría el año 2014. Boric era diputado por Magallanes y Pacheco,



LO QUE ESTAMOS CONSTRUYENDO ES UNA EMPRESA [NOVANDINO] QUE POSICIONA A CHILE EN EL CORAZÓN DE LOS MINERALES CRÍTICOS DEL MUNDO”.

MÁXIMO PACHECO

ministro de Energía en el segundo gobierno de Michelle Bachelet.

“En realidad, lo que él quería saber era por qué yo era socialista”, dice hoy. “Él quería escuchar por qué un empresario era socialista”, añade.

Y entra en un terreno que ha marcado su trayectoria: “A mí muchas veces me dicen: ‘¿Cómo puede usted ser socialista e ir a buenos restaurantes?’. Como si ser de izquierda significara que uno no tiene paladar o tiene que vivir mal. O tengo amigos empresarios que me dicen que no puedo ser socialista porque viajo en *business*. Yo no lo veo así”.

Luego, explicita su mirada:

“La izquierda tiene que entender cómo funciona la economía, cómo

y Moscú, y dirigió operaciones en Europa, Medio Oriente, África y Rusia.

“Tuve una carrera extraordinariamente interesante. Fui el primer ejecutivo en la historia de International Paper en llegar a ser *senior vice president* sin ser ciudadano estadounidense”, define. “Pero sabía que a los 65 años tendría que pasar a retiro. Y mis hijas ya habían vuelto a Chile para estudiar en la universidad. Empezaron a llegar los nietos. Y dijimos: se están juntando demasiadas señales de que es momento de volver”, resume.

UN EMPRESARIO, UN HACEDOR

Fue en ese retorno a Chile cuando Máximo Pacheco recibió el llamado de la presidenta Michelle Bachelet para sumarse a su gabinete de gobierno. La había conocido en Nueva York, cuando ella lideraba ONU Mujeres y, recuerda, fueron juntos a ver EL REY LEÓN. Ahora la mandataria —también socialista— lo convocaba como ministro de Energía, con la misión de transformar la matriz de generación de electricidad del país.

“Le dije: ‘Presidenta, quiero decirle que no soy ingeniero eléctrico, nunca he trabajado en el sector energía. Yo soy un afuerino’. Y ella me dijo: ‘Eso es lo que quiero. Quiero una persona que no esté metida en todos los debates y controversias del sector, que piense fuera de la caja. Tú tienes formación empresarial, eres un hacedor. Aquí hay mucho que hacer’”.

Tras su paso por el sector, el país abandonó la dependencia del gas argentino y de las termoeléctricas. Se convocó a la, entonces, casi inexistente inversión privada en energías limpias como la solar y la eólica. “El sector energía se transformó en el número uno en inversiones en Chile, desplazando por primera vez en la historia a minería”, dijo al salir de la cartera.

Una de las habilidades que se le reconocen a Pacheco es la de ser un gran comunicador. Sabe destacar, con palabras y hechos, lo que hace. Por ejemplo, como cierre a su gestión ministerial



editó **REVOLUCIÓN ENERGÉTICA EN CHILE**, un libro donde académicos y especialistas comentan su diseño para el desarrollo del sector. El lanzamiento del volumen fue muy concurrido. Políticos y empresarios de primer nivel llegaron hasta el republicano ex Congreso Nacional para celebrar los logros. Y, por cierto, también para reconocerlo a él.

“Tiene buenas ideas y mejor gestión, con una ejecución efectiva”, dijo el empresario Juan Antonio Guzmán. La presidenta Bachelet habló de su estilo de liderazgo: “Alguna vez lo calificué de ‘Máximo Voltaje’, en referencia a las ganas con las que me informaba de los avances”. A esas alturas, el diputado Boric ya se había formado un juicio sobre la visión de este empresario socialista: “No se puede desconocer que, en particular, en el Ministerio de Energía se demostró que el Estado puede”.

A fines de 2025, el mismo Boric —ya como presidente de Chile— encabezó otro concurrido acto organizado por Pacheco. La constitución del directorio de Novandino Litio, como se bautizó a la sociedad de Codelco con SQM, se realizó en otro escenario republicano: el auditorio de la Biblioteca Nacional. De nuevo, fue una imponente acción comunicacional. Un detalle decidor: a cargo del evento se vio al

productor Daniel Merino, director ejecutivo del Festival de Viña del Mar.

NEGOCIADOR TENAZ

Volviendo a cómo se gestó su llegada a Codelco, Pacheco recuerda que apenas Gabriel Boric fue electo presidente, en 2021, comenzó a rondar el rumor de que podía designarlo al frente de la cuprífera. “Un amigo mío muy querido, Ricardo Núñez [exsenador PS], me dijo algo que no se me olvida: ‘Si te ofrecen el cargo de presidente de Codelco, te quiero decir una sola cosa: no tienes derecho a rechazarlo. Es un cargo demasiado importante para el país’”.

Y lo tomó. Aunque había razones para dudar de que lo hiciera.

Por ley, la dieta mensual del presidente del directorio de Codelco no supera los \$ 9 millones. Pacheco le resta importancia al asunto: “Yo vengo todos los días a esta oficina, trato de llegar temprano y de irme tarde; trabajo hartito. Pero si faltó a una reunión de directorio no me llega la dieta. La dieta se paga contra asistencia. Este es un cargo que se ejerce con una boleta profesional. Aquí no hay contrato de trabajo. No hay vacaciones, no hay Isapre, no hay AFP... El que quiera ser presidente de Codelco por plata está completamente equivocado”, advierte.

Su motivación, insiste, no fue económica. Y reproduce un diálogo que lo

identifica: “Cuando le pregunto a jóvenes profesionales que llegan a la empresa por qué trabajan en Codelco me dicen: ‘No es por la paga. Yo estoy acá porque esta empresa tiene identidad y tiene propósito’. El éxito no es solo el dinero, sino contribuir al país. Cuando yo trabajo en Codelco, estoy contribuyendo a Chile”.

El estilo frontal de Pacheco se hizo sentir de inmediato en la empresa que este 2026 cumple 50 años. Su diagnóstico fue claro y público: la empresa estaba atrasada en sus proyectos estructurales y eso impactaba los niveles de producción, algo que durante años se evitó admitir. También puso sobre la mesa un punto incómodo: el endeudamiento de casi US\$ 25.000 millones que arrastran. “Codelco ha entregado al Estado más de 160.000 millones de dólares desde 1971. Pero para hacer las inversiones que necesitamos hemos tenido que endeudarnos”, planteó, apuntando a la necesidad de legislar la reinversión de parte de las ganancias en la empresa.

Reconocer eso implicaba costos políticos y reputacionales. Pero su forma de liderazgo no esquivó esas tensiones. Puede enfrentarse públicamente con un adversario, discutir con dureza en un directorio o responder con ironía a una crítica mediática. Sin embargo, rara vez rompe relaciones. “Si uno se enoja, la cuestión no se resuelve”, suele decir.

La lógica es simple: en industrias como la energía y la minería, donde los proyectos pueden tardar décadas en madurar, los vínculos también deben sostenerse en el tiempo.

Esa mirada fue clave para impulsar otro de los cambios más relevantes de su gestión: abrir Codelco a asociaciones estratégicas con grandes mineras globales, transformándola en un *holding* con 18 *partnerships*. Su estilo de negociación —pragmático, directo y persistente— quedó en evidencia en uno de los acuerdos más complejos: el entendimiento con Anglo American para coordinar el desarrollo de sus respectivos yacimientos Andina y Los Bronces.

VENTAS DIVERSIFICADAS

21% Norteamérica
21% Sudamérica
11% Europa
38% China
9% resto de Asia

RESULTADOS ECONÓMICOS

EBITDA

2022: **US\$ 5.565 millones**
2023: **US\$ 4.184 millones**
2024: **US\$ 5.439 millones**
2025: **US\$ 6.576 millones**

APORTE AL ESTADO

2022 **US\$ 2.301 millones**
2023 **US\$ 1.426 millones**
2024 **US\$ 1.534 millones**
2025 **US\$ 1.778 millones**

Fuente: Codelco

Ambos forman parte de un mismo sistema mineral, pero durante años su explotación estuvo marcada por la desconfianza entre las compañías. Pacheco decidió romper esa inercia. Buscó contacto directo con la alta dirección de Anglo American y viajó a reunirse con su CEO, Duncan Wanblad. El acuerdo fue simple en su método y ambicioso en su alcance: los equipos técnicos trabajarían en conjunto y cualquier diferencia sería resuelta directamente entre ambos líderes, sin importar la hora ni el lugar. El resultado fue un plan minero conjunto que, entre 2030 y 2051, permitirá aumentar la producción en unas 120.000 toneladas anuales y generar cerca de US\$ 5.000 millones en valor. “Un volumen de riqueza extraordinario”, dice.

El acuerdo con SQM es aún más significativo. Hasta 2060, la alianza generará del orden de US\$ 6.000 millones anuales para el fisco y luego la propiedad de Novandino Litio pasará

completamente al Estado. Sin embargo, para sacarlo adelante Pacheco también enfrentó controversias.

Se le cuestionó haber concretado el acuerdo por trato directo, sin licitación. Se sumó el reclamo de la china Tianqi Lithium, accionista de SQM, que acusó falta de transparencia, incorporando una dimensión geopolítica al debate. El convenio fue revisado por más de 20 instituciones en Chile y el extranjero, e incluyó una consulta indígena. Finalmente, el proceso fue auditado, y luego validado por la Contraloría General de la República.

Por último, sobre el reparo a negociar con Julio Ponce Lerou, Pacheco es categórico: “Cuando el presidente Boric anunció en cadena nacional que impulsaría una Estrategia Nacional del Litio, al día siguiente me llamó el entonces presidente del directorio de SQM, Gonzalo Guerrero. En ese momento se me dijo que la contraparte sería Ricardo Ramos [gerente general]. Y, efectivamente, él fue la persona que lideró la negociación por parte de SQM. Por lo tanto, nunca tuve ninguna necesidad de hablar con nadie más que con él”.

Quedan apenas semanas para que Pacheco deje su oficina. A las 0:00 horas del 26 de mayo expira el decreto presidencial que lo nombró, y hasta el momento de esta entrevista el nuevo gobierno que lidera el presidente José Antonio Kast no había anunciado a su sucesor. Sin embargo, él está lejos de pensar en retirarse del sector.

“Lo que Chile ha hecho con la asociación público-privada entre Codelco y SQM es algo que en el mundo genera mucha admiración. Estamos uniendo a la empresa estatal más importante del país con la mayor productora de litio desde salmuera del planeta”, dice sobre el acuerdo que también le abre un nuevo capítulo profesional: Pacheco seguirá dos años como presidente del directorio de Novandino Litio. “Lo que estamos construyendo es una empresa que posiciona a Chile en el corazón de los minerales críticos del mundo”, concluye. **■**

Por Vanessa Arenas

FERNANDO ARAYA, COFUNDADOR Y CEO DE TENPO

REINVENTAR LA BANCA

EL HOMBRE QUE ASUMIÓ EL DESAFÍO DE DESARROLLAR EL PRIMER NEOBANCO DE CHILE VENÍA DE MÁS DE 10 AÑOS DE TRAYECTORIA EN ÁREAS DE CONSUMO Y FINANCIERA. PERO TUVO QUE DESAPRENDER TODO LO APRENDIDO Y APOSTARLE A LO DIGITAL PARA ATENDER A UNA POBLACIÓN NO BANCARIZADA, QUE AÚN REPRESENTA MÁS DEL 50% DE CHILE.

Este es el año clave para una fintech que sobrevivió al estallido social de 2019, cuando recién comenzaba a gestarse. También se sobrepuso a la pandemia, justo en el momento de su lanzamiento, y logró cumplir con las exigencias de su principal accionista, el Grupo Credicorp, que inyectó más de US\$ 40 millones para ponerla en marcha. Así, tras la aprobación final de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), Tenpo alcanzó su propósito inicial: convertirse en el primer neobanco de Chile.

“Sobrevivimos a exigencias, controles, normas, solvencia, capital e idoneidad de la administración. Tienes que sacarte un siete en todo para el ente regulador: capacidades de talento, tecnológicas y operativas. Es un proceso que se verifica operacionalmente y que nos tomó dos años, que es lo que establece la Ley General de Bancos”, detalla a FORBES CHILE el hombre que ha liderado todo el proceso, Fernando Araya.

Nada de lo anterior fue tan difícil como la transformación mental que atravesó el ejecutivo tras una carrera en el mundo tradicional de la industria de la banca y consumo. Araya es ingeniero comercial de la Universidad

Migración

Fernando Araya liderará el traspaso de los 2,5 millones de clientes que tiene Tenpo en su plataforma fintech al nuevo banco.



FOTO: TENPO

de Chile y también estudió en Stanford University. Su carrera profesional tiene más de 20 años de desarrollo en industrias como fintech, banca y consumo, en empresas como Caja Los Andes, BCI y Unilever. Recuerda que cuando fue contactado por Credicorp para iniciar este desafío vivió muchos momentos de satisfacción, pero también de crisis con una pregunta recurrente en estos casi seis años: “¿Seré capaz de lograrlo?”.

“El principal cambio vino en mí. Tuve varias crisis muy difíciles sobre si es que yo sería capaz de lograr la transformación mental necesaria para esto. Nuestro ADN es la resiliencia. Lo más bonito ha sido ver el impacto social de construir una compañía basada en un propósito. No fue algo diseñado ortodoxamente por leer un libro, sino por convicción. Ese propósito articuló nuestro modelo de negocio, arquitectura tecnológica y crecimiento y para mí es muy reconfortante cuando algo te hace sentido”, cuenta.

Hoy Tenpo contabiliza más de 2,5 millones de clientes —de los cuales el 75% son clientes activos—, una cartera de tarjetas de crédito de 300.000 personas y colocaciones por sobre los 130-140 millones de dólares. Son un actor relevante en la industria fintech de Chile y en 2026 se preparan para el proceso de *setup* —interconexiones con el Banco Central y el Depósito Central de Valores, y procesos que solo se inician tras obtener la licencia— y así entrar en operación bancaria. Además, no descartan ampliarse en otro país de la región, pero no da más detalle, así como conseguir el punto de equilibrio en 2027, pues aún no son rentables.

Y para ello, están invitando a los clientes de Tenpo Payments (la emisora de prepago original) a evolucionar hacia Tenpo Bank. “Queremos acelerar la inclusión financiera. En Chile hay cerca de 8 millones de personas



NUESTRO ADN ES LA RESILIENCIA. LO MÁS BONITO HA SIDO VER EL IMPACTO SOCIAL DE CONSTRUIR UNA COMPAÑÍA BASADA EN UN PROPÓSITO. NO FUE ALGO DISEÑADO ORTODOXAMENTE POR LEER UN LIBRO, SINO POR CONVICCIÓN”.

FERNANDO ARAYA

no bancarizadas o sin acceso a crédito formal. Abordar esto es una urgencia país para ayudar al crecimiento y disminuir la inseguridad frente al crédito informal o ‘gota a gota’”, señala Araya.

Para Tenpo, este es uno de los puntos más fuertes de su operación que le permitió crecer en número de clientes: atender un segmento de la población al que los bancos tradicionales no tenían acceso. “No es que a la banca tradicional no le interese este 60% desatendido, es que su modelo no se lo permite; nosotros, como compañía tecnológica, sí podemos. Es la historia de referentes como Nubank”, añade el ejecutivo. **F**

En 2026, Tenpo comenzará a operar como el primer banco digital de Chile. Además, no descarta ampliarse a otro país de la región.

Por Vanessa Arenas

RUNWAY

LA IA QUE CONQUISTA HOLLYWOOD Y MÁS ALLÁ

LOS CHILENOS ALEJANDRO MATAMALA-ORTIZ Y CRISTÓBAL VALENZUELA ESTÁN DETRÁS DE LA PLATAFORMA QUE YA SUPERA LOS US\$ 5.300 MILLONES DE VALORIZACIÓN Y TRABAJA CON LIONSGATE. CON SU NUEVO MODELO, LA COMPAÑÍA ABRE UNA ETAPA QUE CRUZA CINE, GAMING, EDUCACIÓN, ROBÓTICA Y CIENCIA.

Los visuales de la gira de Madonna en 2024. Una escena de dos minutos y quince segundos en la que dos piedras conversan —vía subtítulos— en Todo en todas partes al mismo tiempo, ganadora del Óscar a mejor película en 2023. Y un comercial televisivo de Under Armour construido íntegramente con inteligencia artificial.

Para Alejandro Matamala-Ortiz, esas credenciales no son hitos aislados, sino ejemplos del tipo de producción que hoy permite Runway, la plataforma que cofundó y que transforma texto e imágenes en video mediante IA.

Creada en 2018 por Matamala-Ortiz —nacido en Venezuela, de padres chilenos— junto al también chileno Cristóbal Valenzuela y el griego Anastasis Germanidis, la empresa ha levantado US\$ 860 millones y ha alcanzado una valorización de US\$ 5.300 millones con un equipo de apenas 140 personas. Una escala que sintetiza el momento que vive la industria de la inteligencia artificial.

Su tecnología ha sido catalogada entre las mejores del mercado —superando a modelos de Google y



FUIMOS EL PRIMER PARTNERSHIP ENTRE UNA EMPRESA DE IA Y UN ESTUDIO DE HOLLYWOOD: LIONSGATE. TAMBIÉN SOMOS EL PARTNER PREFERIDO DE ADOBE EN GENERACIÓN DE VIDEO Y TRABAJAMOS CON NVIDIA, MICROSOFT, SHUTTERSTOCK Y TARGET”.

ALEJANDRO MATAMALA-ORTIZ

OpenAI— por la firma independiente de benchmarking Video Arena, consolidando a Runway como uno de los actores que empujan la frontera del video generativo.

“Fuimos el primer *partnership* entre una empresa de IA y un estudio de Hollywood: Lionsgate. También somos el *partner* preferido de Adobe

en generación de video y trabajamos con Nvidia, Microsoft, Shutterstock y Target”, dice Matamala-Ortiz a FORBES CHILE. Nvidia, de hecho, participó como inversionista en la última ronda de US\$ 315 millones liderada por General Atlantic.

El impacto ya es tangible en producción audiovisual. Runway se utilizó para crear gran parte de las escenas de la serie HOUSE OF DAVID, de Amazon Prime, centrada en la historia bíblica del rey David. Según la compañía, el uso de IA permitió ahorrar entre US\$ 3 millones y US\$ 5 millones por episodio al reemplazar locaciones físicas, cientos de extras, fondos y efectos especiales.

“Esto democratiza las historias, permitiendo que proyectos locales se globalicen con menos presupuesto”, afirma.

Lejos de anticipar el fin del cine tradicional, Matamala-Ortiz plantea un cambio de lenguaje. “La fotografía no mató la pintura: abrió el impresionismo y el cubismo. La IA es un nuevo medio artístico que permitirá historias interactivas donde el espectador participa, pero el cine seguirá existiendo”.



Trío de unicornios

Alejandro Matamala-Ortiz, el griego Anastasis Germanidis y Cristóbal Valenzuela son los fundadores de Runway.

que entiendan la dinámica del mundo sin algoritmos prediseñados”, agrega.

El alcance potencial abre verticales en *gaming*, educación, ciencia y medicina, sin abandonar el cine —la puerta de entrada que permitió a Runway instalarse en Hollywood.

TALENTO LATINO, INDUSTRIA GLOBAL

Aunque la compañía es estadounidense, su ADN sigue marcado por sus fundadores:

“Estamos felices de representar a Chile. En Latinoamérica hay talento técnico y creativo increíble y nos alegra demostrar que se pueden hacer cosas grandes desde allí”, dice Matamala-Ortiz.

En un ecosistema donde la inteligencia artificial se disputa entre gigantes tecnológicos, Runway busca posicionarse como algo distinto: no solo una herramienta creativa, sino una infraestructura para simular la realidad.

Una ambición que, de concretarse, podría redefinir no solo cómo se hacen las películas, sino cómo se entrenan máquinas, se enseñan profesiones y se diseñan experiencias digitales. Hollywood fue el primer escenario. El siguiente es el mundo real. **P**

ENTRENAR CON IMÁGENES

El giro más relevante de Runway comenzó a delinearse a fines de 2025, cuando la compañía anunció su línea de investigación en General World Models: sistemas capaces de simular el mundo físico en su totalidad.

La apuesta trasciende el mundo del entretenimiento:

“Queremos aplicarlos en casos interactivos en tiempo real, personajes fotorrealistas para educación o telemedicina, simulación de ambientes donde se mezclan videojuegos y cine, y finalmente robótica. Queremos

posicionarnos como el cerebro de robots generalistas”, explica.

La lógica es entrenar máquinas no solo con datos, sino con simulaciones visuales del mundo. Por ejemplo: un robot que aprende a hacer café observando un video. Otro más: un sistema que internaliza gravedad, movimiento o interacción sin programación rígida.

ES EL PASO HACIA LA LLAMADA PHYSICAL AI

“Lo que viene es que los robots aprendan tareas en el momento. Investigamos cómo entrenarlos con video para



El chileno que convirtió a las alpacas en el arma más promisoría contra los virus más letales del planeta

El Dr. Alejandro Rojas construyó desde el sur de Chile la primera plataforma latinoamericana de nanoanticuerpos. Sus alpacas han generado cobertura en más de 30 países y hoy lideran desarrollos terapéuticos contra el hanta, el ébola, el nipah y otros patógenos de alto riesgo pandémico.

En

los laboratorios de la Universidad Austral de Chile, en Valdivia, un ingeniero en biotecnología molecular tomó una apuesta poco convencional: convertir a las alpacas en aliadas científicas contra algunos de los virus más letales del planeta. Hoy, esa apuesta tiene nombre propio —nanoanticuerpos— y ha generado titulares en medios de más de 30 países, desde DW Alemania hasta Forbes México.

El Dr. Alejandro Rojas estudió en la Universidad de Chile, completó su doctorado en Alemania y realizó seis años de investigación posdoctoral en el Reino Unido. Con esa trayectoria internacional regresó al sur para construir la primera plataforma chilena de descubrimiento de nanoanticuerpos —también llamados nanobodies—, fragmentos de anticuerpos derivados de camélidos con propiedades únicas: son más pequeños, más estables y más fáciles de producir que los anticuerpos convencionales. Pueden penetrar tejidos de forma más eficiente, unirse a zonas del virus inaccesibles para otras moléculas y ser humanizados para uso terapéutico, reduciendo el riesgo de rechazo.

El hanta, el enemigo que no tiene cura

En el contexto epidemiológico actual de Chile, el virus Hanta Andes representa una amenaza sin tratamiento ni vacuna aprobados. Es el más letal de su familia y el único con transmisión comprobada entre personas. El brote más grande registrado ocurrió en Epuén, Argentina: un solo infectado contagió a 34 personas; 11 fallecieron.

Ese vacío terapéutico motivó al Dr. Rojas a aliarse con la viróloga Nicole Tischler, de la Fundación Ciencia y Vida, quien había desarrollado una vacuna experimental. Una alpaca llamada Martín fue inmunizada; el resultado fue extraordinario: 120 nanoanticuerpos distintos aislados. Tras años de trabajo, el equipo identificó tres familias altamente neutralizantes. Los ensayos preclínicos avanzan y los nanoanticuerpos humanizados estarán listos para producción orientada a ensayos clínicos en los próximos meses.

Pioneros globales: de la pandemia a los virus del futuro

En mayo de 2020, el equipo fue el primero en el mundo en generar nanoanticuerpos contra el SARS-CoV-2, obteniendo una patente temprana. El hallazgo movilizó a la Cámara de Diputados, que aprobó un proyecto de resolución para financiar su desarrollo. El apoyo llegó tarde e insuficiente —pero el equipo no se detuvo.

Hoy, con colaboradores en Corea del Sur, Australia y Europa, el laboratorio posee una de las mayores coleccio-

nes de nanoanticuerpos antivirales del mundo, con desarrollos contra el ébola, el nipah y el dengue. En 2025, la alpaca Pedro —otro integrante del rebaño científico— generó titulares globales al aportar nanoanticuerpos que neutralizaron los virus Hendra y Nipah en laboratorio, en colaboración con la Universidad de Queensland, Australia.

Tres empresas, dos continentes, un mismo origen

«Me di cuenta de que teníamos una ventaja única: con pocos recursos armamos una plataforma potente, y las alpacas son abundantes en Chile», explica el Dr. Rojas. Esa idea impulsó tres empresas del mismo origen: Berking Biotechnology, liderada hoy por su CEO Camila Navia y fundada originalmente con la Dra. Anne Berking, con apoyo de CORFO y sede en Valdivia; Berking Theranostics, fundada junto al Dr. Vasko Kramer (químico nuclear) para oncología de precisión con nanoanticuerpos y sondas radiactivas, financiada por capitales belgas y liderada por su CEO Ruth Tamara Monter; y AquaNab Solutions, dedicada a enfermedades en la acuicultura chilena, que cierra su primera ronda de inversión con finlandeses. Las dos últimas están incubadas en Hamburgo, en un centro científico con 39 millones de euros de inversión municipal.

Quién hubiera pensado que las alpacas —símbolo ancestral del altiplano— serían la clave de desarrollos antivirales que circulan hoy en laboratorios de tres continentes. El Dr. Rojas también comenta que en los próximos meses lanzará el primer libro infantil chileno sobre vacunas y anticuerpos. Una forma más de demostrar que la innovación de alto impacto puede —y debe— nacer desde el sur del mundo.

«Quizás con una alianza público-privada podríamos impulsar este desarrollo con fines altruistas, con la única finalidad de que nunca más nadie en Sudamérica muera por este infeliz virus».

— Dr. Alejandro Rojas



JOSÉ ANTONIO KAST

Presidente de Chile

Fin a la emergencia económica

El ciclo político que inició el 11 de marzo con su llegada al poder tendrá un gran acento en lo económico. Kast llega a la presidencia con la promesa de impulsar el crecimiento, recuperar la disciplina fiscal, dar incentivos a la inversión y lograr simplificación regulatoria.

Economista de formación empresarial y fundador del Partido Republicano, Kast tiene como línea de base un crecimiento país en torno al 2% y el potencial que entrega la electrificación de la economía mundial

donde los minerales críticos serán clave. Por eso, una de sus primeras acciones al mando de la nación fue sellar una alianza estratégica con EE. UU. para la exploración de oportunidades en cobre, litio y tierras raras.

Con una economía que bordea los US\$ 330.000 millones de PIB y cuya inversión ha mostrado señales mixtas en los últimos ciclos, su primer año de gobierno será fundamental para determinar si su promesa de “volver a crecer” se traduce en reformas concretas.



ROBERTO ALVO

CEO de LATAM Airlines

Sobrevolar la turbulencia

LATAM Airlines buscará consolidar su expansión tras la recuperación de la industria aérea. Ingeniero civil de la PUC, Alvo asumió como CEO de LATAM Airlines Group en 2020, en uno de los momentos más complejos para la aviación global. Ha liderado la reestructuración financiera del grupo y su salida del proceso de reorganización tras la pandemia. En 2025, el holding reportó un crecimiento de 49% en su utilidad neta respecto a 2024, reflejando la fuerte recuperación de la demanda aérea

y una mayor eficiencia operativa. Para 2026 proyecta que sus operaciones de pasajeros crecerán entre 8% y 10%, mientras que su margen operacional se ubicaría entre 15% y 17%, más un nuevo aumento del ebitda.

El desafío de Alvo será sostener ese crecimiento en un entorno marcado por altos costos operacionales, volatilidad en el precio del combustible y una competencia cada vez más intensa en el mercado regional.

JAIME ARRIETA

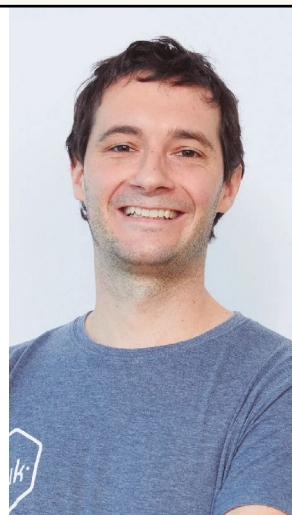
Cofundador y CEO de Buk

Rumbo al unicornio

Buk puede convertirse en uno de los próximos unicornios tecnológicos de América Latina. Ingeniero civil PUC y MBA de la Kellogg School of Management, Arrieta es cofundador y CEO de Buk, plataforma de software para gestión de personas creada en 2017 que hoy opera en varios países de la región. Bajo su liderazgo, la compañía levantó en 2025 una ronda de inversión por US\$ 50 millones, alcanzó una valoración cercana a los US\$ 850 millones y se posicionó entre las startups

más relevantes del ecosistema tecnológico chileno. Los nuevos recursos se destinarán a fortalecer su ecosistema de beneficios para trabajadores, además de profundizar la inversión en investigación y desarrollo para ampliar las capacidades de su plataforma.

En paralelo, Arrieta ha puesto el foco en el debate sobre el futuro del trabajo: cree que el desafío del mercado laboral no es solo incorporar más mujeres al empleo, sino también revisar las condiciones que encierran al ingresar.



ALEJANDRO GONZÁLEZ

CEO de Falabella

Gran promesa de inversión

Falabella cerró el 2025 celebrando la recuperación de uno de los mayores grupos de *retail*, con presencia en siete países de América Latina. Ingeniero comercial de la UChile y actual CEO de Falabella, Alejandro González lidera una estrategia enfocada en fortalecer el ecosistema físico-digital del *holding* tras varios años desafiantes para la industria.

El grupo anunció que durante 2026 invertirá US\$ 900 millones, cerca de 40% más que los US\$ 650 millones destinados en 2025, con el objetivo de potenciar su red de tiendas, centros comerciales y capacidades tecnológicas. Una parte relevante de esos recursos



—unos US\$ 500 millones— se destinará a la remodelación y ampliación de tiendas y malls.

En 2025, la compañía casi triplicó sus utilidades hasta US\$ 1.485 millones, un 180% más que el año anterior, con ingresos por US\$ 14.679 millones y un *ebitda* récord de US\$ 2.144 millones.

JORGE QUIROZ

Ministro de Hacienda

Destrabar el crecimiento

Jorge Quiroz deberá traducir en resultados la promesa de reactivar la inversión en Chile. Ingeniero comercial de la Universidad de Chile y doctor en Economía de Duke University, llega con una agenda centrada en crecimiento, inversión y disciplina fiscal. Economista con trayectoria en consultoría económica y análisis de políticas públicas, Quiroz ha planteado como una de sus prioridades destrabar la “mañana” de permisos que hoy retrasa proyectos de inversión, especialmente en sectores como minería, energía e infraestructura.

El objetivo del gobierno es poner término a reclamaciones administrativas que



mantienen paralizadas iniciativas que incluso ya cuentan con aprobación ambiental, lo que ha prolongado por años su incertidumbre regulatoria.

Además, Quiroz ha comprometido un recorte del gasto público de US\$ 6.000 millones en los primeros 18 meses de la administración.

HÉCTOR LUJÁN

CEO de Hortifrut

La nueva fruta global

La mayor exportadora de arándanos de Chile buscará consolidar su transformación global. Héctor Luján es ingeniero agrónomo y ejecutivo con larga trayectoria en la industria frutícola. Lidera Hortifrut, uno de los principales actores mundiales en el negocio de los *berries*, con operaciones en 15 países.

Bajo su gestión, el *holding* impulsa una estrategia centrada en el mejoramiento genético de nuevas variedades de arándanos, con el objetivo de abrir mercados y responder a consumidores más exigentes en sabor, textura y calidad.

La empresa avanza en la consolidación de sus filiales internacionales, proceso que ha incluido fusiones y



adquisiciones para integrar operaciones y ganar escala. El desafío de Luján será acelerar la renovación varietal y fortalecer la red global de producción y comercialización, en un mercado donde la innovación agrícola se ha vuelto clave para sostener el liderazgo.

CAROLINA VALLEJO

Gerenta general de Movistar Chile

La hora del ajuste

La colombiana Carolina Vallejo es quien liderará el giro estratégico de una de las mayores compañías de telecomunicaciones del país, Movistar Chile. La ejecutiva asumió en febrero de este año la gerencia general de la compañía, en medio de un profundo cambio en la industria: la compra del 100% del negocio de Telefónica en el país por parte del grupo europeo Millicom, que suele operar bajo la marca Tigo.

La misión que se le encargó es clara: revertir los resultados negativos que arrastra la operación local y estabilizar la compañía en un competitivo mercado de cuatro actores.

Como parte de ese proceso, en febrero de 2026 se



produjo una fuerte reestructuración interna que incluyó 800 despidos.

Su reto será ejecutar la estrategia de Millicom en un sector marcado por la presión de precios, el despliegue de redes de alta capacidad y alta demanda por servicios digitales.

ANDRÓNICO LUKSIC LEDERER

Vicepresidente de Quíñenco

El futuro del poder

La tercera generación de la familia Luskic debe consolidar su liderazgo dentro de uno de los mayores conglomerados empresariales de Chile. Licenciado en Administración de Empresas de Babson College y formado en el semillero ejecutivo del grupo, Luskic Lederer representa una nueva etapa para Quíñenco tras el retiro de su padre, Andrónico Luskic Craig.

En febrero dejó su cargo ejecutivo en Antofagasta Minerals para asumir la vicepresidencia de Quíñenco, *holding* del que ya era director desde 2014 y que controla activos clave en sectores como banca, bebidas, transporte marítimo, energía e industria a través de compañías como



Banco de Chile y CCU.

Pero 'Luco', como es conocido, no solo llega a ocupar un sillón corporativo dejado por el padre –a quien llaman 'Luki'–. El rol del tercer Andrónico involucra buscar nuevos negocios donde destinar más de US\$ 2.000 millones disponibles para ese fin.

RODRIGO DURÁN

Director ejecutivo de CENIA

IA con acento propio

Este será el año en que la inteligencia artificial latinoamericana buscará demostrar que puede competir con los grandes modelos globales. Ingeniero civil industrial y especialista en innovación tecnológica, desde 2023 dirige el Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA), institución creada para impulsar investigación, formación y transferencia tecnológica en inteligencia artificial en el país. Desde esa posición ha sido uno de los impulsores de Latam-GPT, el primer gran modelo de lenguaje abierto desarrollado para América Latina y el Caribe, disponible desde febrero de este año.

El sistema se entrena con datos provenientes de 21



países de la región y busca capturar las particularidades lingüísticas, culturales y sociales del continente.

El desafío de Durán será ahora escalar su adopción: el proyecto contempla también una aplicación móvil para facilitar el acceso de la población general.

TAMARA BERRÍOS

Country manager de BYD en Chile

Liderar la carrera eléctrica

La electromovilidad en Chile enfrenta un punto de inflexión. Ingeniera y ejecutiva con más de una década al frente de la operación local de BYD, Tamara Berríos se ha convertido en una de las principales impulsoras del desarrollo del mercado de autos eléctricos en el país. Bajo su gestión, la marca ha consolidado su presencia justo cuando el fabricante chino se posicionó en 2025 como el mayor vendedor de vehículos eléctricos del mundo, aunque en medio de una intensa guerra de precios entre fabricantes del gigante asiático.

En Chile, BYD comenzó 2026 liderando las ventas de autos eléctricos enchufables y reforzando su ofensiva con



el lanzamiento de dos nuevos SUV: el Sealion 7, un modelo deportivo 100% eléctrico; y el Atto 8, un híbrido enchufable familiar.

La apuesta de Berríos es ampliar la oferta de movilidad eléctrica mientras impulsa otro desafío clave: acelerar la infraestructura de carga.

CRISTÓBAL LIRA

Director ejecutivo de PriceSmart Chile

Formar el club del *retail*

Debe demostrar que un nuevo formato de *retail* puede abrirse paso en el mercado chileno. Ingeniero comercial y ejecutivo con trayectoria tanto en el sector público como en el privado –fue alcalde de Lo Barnechea y se desempeñó en el mundo empresarial–, en 2025 asumió como director ejecutivo de PriceSmart en Chile. Desde ese cargo lidera el desembarco local de la mayor cadena de clubes de compras por membresía de América Latina, que prepara su entrada al país con dos primeros establecimientos en Las Condes y Peñalolén, en la Región Metropolitana.

Su llegada promete intensificar la competencia en el



retail alimentario, dominado por gigantes como Walmart, Cencosud y SMU, que en los últimos años han fortalecido formatos mayoristas, *cash and carry* y *hard discount*. Lira viene a introducir el modelo de clubes de compras –basado en membresías y compras en volumen–.

CRISTINA ETCHEBERRY

Cofundadora y CEO de Toku

La fintech dobla su apuesta

Ingeniera comercial de la PUC y cofundadora de Toku, Cristina Etcheberry lidera una de las startups financieras más dinámicas del ecosistema tecnológico chileno. La empresa, fundada en 2020 junto a Francisca Noguera y Enzo Tamburini, desarrolla infraestructura de *payment relationship management* (PRM) para automatizar pagos y cobranzas de grandes empresas.

En 2025, la compañía marcó un hito al levantar US\$ 48 millones en una ronda Serie A, la mayor obtenida por una startup liderada por una mujer en América Latina. Con una valoración que supera los US\$ 175 millones, Toku ya tiene presencia en



Chile, México y Brasil, más de 250 empleados y cerca de 500 clientes corporativos. La plataforma procesa alrededor de US\$ 8.000 millones al año en transacciones.

Su desafío en este 2026 es fortalecer la plataforma y convertir ese crecimiento en escala regional.

DANIEL DIEZ

Country manager de Gold Fields en Chile

Proyectos que valen oro

Este año, uno de los mayores proyectos auríferos de Chile comenzará a mostrar su verdadero potencial. Ingeniero de minas y ejecutivo con trayectoria en la industria minera internacional, Daniel Diez es *country manager* en Chile de Gold Fields, la compañía sudafricana que recientemente puso en marcha el proyecto Salares Norte en la Región de Atacama. La iniciativa, que implicó una inversión cercana a US\$ 2.100 millones, busca alcanzar una producción de 375.000 onzas de oro al año, lo que equivaldría aproximadamente a la mitad de la producción aurífera del país.

En paralelo, la compañía explora oportunidades de



adquisiciones y refuerza la exploración tanto en el entorno de Salares Norte como en el cinturón de oro de Maricunga, una de las zonas más promotoras para este metal.

El desafío de Diez será consolidar la operación y posicionar a Chile como un actor relevante a nivel global.

DOMINIQUE ROSENBERG

Fundadora y CEO de DBS

Belleza sin fronteras

Para Dominique Rosenberg, 2026 será el año en que su apuesta por construir un gran *retailer* de belleza regional buscará consolidarse. Ingeniera comercial y fundadora de DBS Beauty Store, lidera una compañía que en los últimos años se ha transformado en uno de los principales actores del negocio de cosmética y cuidado personal en Chile. El grupo superó las 70 tiendas en Chile y Perú bajo marcas como DBS Beauty Store, Tiendas Makeup, Prismology y KIKO Milano, con ventas que ya superan los US\$ 100 millones anuales. En paralelo, la empresa ha evolucionado hacia un modelo omnicanal, integrando tiendas físicas,



comercio electrónico y experiencias de marca. El objetivo de Rosenberg es convertir a DBS en el destino de belleza de América Latina, en un mercado que, según McKinsey & Company, fue uno de los de mayor crecimiento global en 2025, con una expansión cercana al 9%.

NICOLÁS MASSÚ

Capitán del equipo chileno de Copa Davis

La mística del regreso

La Copa Davis se revaloriza en el tenis mundial y el extenista chileno –doble medallista olímpico– lleva más de una década como capitán del equipo nacional en el torneo. Massú ha logrado instalar una nueva mentalidad competitiva en la selección chilena, basada en su conocida convicción de que “nada es imposible”. Ese espíritu se refleja en los resultados: Chile mantiene una racha de 12 series consecutivas ganadas como local en la Copa Davis, uno de los registros más sólidos del equipo en las últimas décadas. La victoria ante Serbia en la edición 2026 permitió avanzar de ronda y enfrentar a España en septiembre, después del US



Open, en una serie que podría consolidar el regreso del país a la primera línea del tenis internacional, justo cuando el torneo vive un proceso de recuperación de su formato tradicional y su mística histórica.

EDUARDO GUILISASTI GANA

Gerente general de Viña Concha y Toro

La apuesta premium

Este año, el mayor grupo vitivinícola de Chile buscará profundizar su transformación hacia el segmento premium. Guilisasti Gana, ingeniero comercial y gerente general de Viña Concha y Toro, lidera una empresa cuyo vínculo con la familia se remonta a 1957, cuando su padre, Eduardo Guilisasti Tagle, ingresó a la propiedad de la compañía. Hoy, bajo su conducción, el *holding* controla un portafolio de marcas como Don Melchor, Cono Sur, Viña Maipo y Almaviva.

En un contexto donde el consumo de alcohol en Chile cayó en 2024 a su nivel más bajo desde 1994 –con una baja de 34,6%–, la compañía ha reforzado su estrategia



de premiumización, lo que le permitió aumentar sus ventas en 2025.

El desafío de Guilisasti será sostener ese crecimiento apostando por innovación tecnológica –incluyendo IA y *machine learning* en su centro de investigación–, junto a nuevas experiencias enoturísticas.

GINA OCQUETEAU

Presidenta del directorio de SQM

Visión para liderar el cambio

Entrenadora de formación y ejecutiva –con más de tres décadas vinculada a la ACHS y directorios como Enel Chile–, Gina Ocqueteau asumió en mayo de 2025 como la primera mujer en presidir SQM.

Conduce una compañía clave en la economía chilena y en el mercado global del litio: solo en 2025 el negocio del mineral generó ingresos por unos US\$ 588 millones, mientras la nueva sociedad con Codelco en el Salar de Atacama, Novandino, ya produjo 233.000 toneladas de carbonato de litio. En un escenario de alta demanda impulsada por la electromovilidad –que proyecta crecer alrededor de 25% en 2026–, se



espera un repunte de precios y de producción. La idea es llegar a 300.000 toneladas. Además, en enero la compañía de minería no metálica anunció un acuerdo con la estadounidense Ivanhoe Electric Inc. para explorar en el norte de Chile en búsqueda de cobre.

FRANCISCO PÉREZ MACKENNA

Ministro de Relaciones Exteriores

Diplomacia para invertir

Para el ex CEO de Quiñenco, 2026 será el año en que su experiencia en el mundo empresarial se pondrá al servicio de la diplomacia económica de Chile. Ingeniero comercial de la PUC, llegó en 1991 al grupo Luksic y, durante más de una década como gerente general, lideró un período de expansión y consolidación internacional del brazo industrial, con participaciones en sectores clave como banca, bebidas, transporte marítimo, energía y manufactura.

En su administración los activos del *holding* superaron los US\$ 90.000 millones y las utilidades anuales llegaron a bordear los US\$ 2.000 millones en sus mejores años, con



compañías como Banco de Chile, CCU y CSAV.

Desde la Cancillería, debe trasladar esa mirada estratégica al complejo escenario internacional: administrando la relación con los principales socios comerciales de Chile, Estados Unidos y China.

MICHELLE BACHELET

Expresidenta de Chile

La apuesta global

2026 podría convertirse en el año en que una chilena alcance el cargo más alto del sistema multilateral. Médica, dos veces presidenta de Chile y una de las figuras políticas más influyentes de América Latina, fue oficialmente presentada como candidata a la secretaria general de la ONU en febrero de 2026. La postulación fue impulsada por el gobierno chileno y formalizada ante la ONU con el respaldo de Brasil y México, en una apuesta regional por fortalecer el multilateralismo y dar mayor protagonismo a América Latina en la gobernanza global.

A propósito de los 80 años de la organización, la



candidatura de Bachelet propone una reforma que la haga más eficiente: “Para eso hay que eliminar redundancias, optimizar su estructura y recursos”, ha dicho la ex mandataria.

Su trayectoria incluye haber sido directora ejecutiva de ONU Mujeres.

SEBASTIÁN PIÑERA MOREL**Gerente general y director de Inversiones Odisea****El heredero empresarial**

Tras la muerte del expresidente Sebastián Piñera, Sebastián Piñera Morel asumió el desafío de liderar la nueva etapa del patrimonio familiar. Desde septiembre de 2023, es gerente general y director de Inversiones Odisea, el *family office* de la familia Piñera-Morel, encargado de administrar y reorganizar los activos heredados.

El 2026 ha marcado hitos clave en esa transición. A comienzos de año, Odisea vendió su 4,32% en la colombiana Terpel, operación que reportó cerca de US\$ 40,7 millones. Semanas después, la sucesión de Sebastián Piñera pagó cerca de US\$ 190 millones en impuesto a la herencia, uno de los montos más altos



registrados en Chile.

Ingeniero comercial PUC, Piñera Morel ha planteado una estrategia enfocada en inversiones directas en empresas reales con criterios ESG, privilegiando proyectos con impacto ambiental y social, como un complejo inmobiliario en el lago Ranco.

JORGE CAREY**Socio de Vytal Group y controlador de CNN Chile****La nueva red televisiva**

Abogado de la PUC y con estudios en la Universidad de Duke, Jorge Carey dio el salto desde el mundo jurídico al negocio de los medios. Tras presidir Chilevisión entre 2017 y 2021 –período en que el canal pasó del cuarto al primer lugar en rating– consolidó su presencia en la industria en 2023 al adquirir CNN Chile, mediante un acuerdo de licencia con Warner Bros. Discovery que incluyó el pago cercano a US\$ 500.000 por la operación local y un *royalty* anual.

Su apuesta dio un giro mayor cuando en 2025, junto al *holding* Vytal Group, participó en la compra de Chilevisión al grupo Paramount en una operación cercana a US\$ 30



millones, lo cual marcó la salida del gigante estadounidense de la TV abierta chilena.

La estrategia del grupo que integran Edgard Spielmann y el argentino Tomás Yanklevich no se limita al país: Vytal también acordó adquirir el canal Latina Televisión en Perú.

ENRIQUE COULEMBIER PICCHI**CEO de Mundo Telecomunicaciones****La mejor fibra mundial**

Al frente de Mundo Telecomunicaciones, Enrique Coulembier Picchi lidera una de las historias más disruptivas del mercado chileno de conectividad: la de una compañía nacida fuera de Santiago –Curanilahue– que pasó de competir en regiones a instalarse en la primera línea de la fibra óptica. Bajo su conducción, la empresa fue reconocida por Ookla como la red fija más rápida del planeta.

A la vez, Mundo opera en más de 300 comunas, fue distinguida por segundo año consecutivo con el Premio ProCalidad como mejor empresa en televisión e internet fija al hogar y reforzó su posicionamiento de marca al



convertirse en auspiciador del Mundial Sub-20 de Chile 2025.

El desafío es transformar ese liderazgo tecnológico en expansión sostenible y cierre de brecha digital: cree que Chile mantiene una conectividad fija en hogares de apenas 73%, muy por debajo de los niveles de países desarrollados.

MAX RAIDE**Empresario gastronómico****Promover el sabor trasandino**

Más que abrir restaurantes, Max Raide está tratando de construir un mapa gastronómico para Sudamérica. Desde Casa Las Cujas, el proyecto que lidera junto a sus hermanos Domingo y Juan Pablo, impulsa la idea de una ruta culinaria trasandina que conecte el Pacífico chileno con otros países de la región.

Quiere que quienes visitan Chile descubran primero los sabores del Pacífico antes de seguir su viaje por el territorio hacia destinos como Patagonia, el Desierto de Atacama o Rapa Nui.

Su apuesta tiene un radio de acción: en Vitacura, los hermanos Raide han desarrollado un polo gastronómico,



donde han invertido cerca de US\$ 5 millones para consolidar un pequeño barrio culinario. Para impulsar esta red, ha tejido alianzas con algunos de los restaurantes más influyentes y premiados de América Latina, como Boragó, en Santiago; Mado, en Lima; y Azafrán, en Mendoza.

BELLEZA QUE CRUZA FRONTERAS

LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE BELLEZA EN CHILE VIVE UN CICLO DE EXPANSIÓN IMPULSADO POR EL SEGMENTO PREMIUM —QUE NO NECESARIAMENTE SIGNIFICA LUJO, SINO MARCAS BIEN POSICIONADAS, SOSTENIBLES Y CON VALOR AGREGADO— Y POR LA CRECIENTE PERSONALIZACIÓN DEL CONSUMO. EN ESE ESCENARIO, EMPRESAS LOCALES HAN LOGRADO CONSOLIDAR VERDADEROS IMPERIOS Y PROYECTARLOS HACIA OTROS MERCADOS DE AMÉRICA LATINA.

Por **Vanessa Arenas**

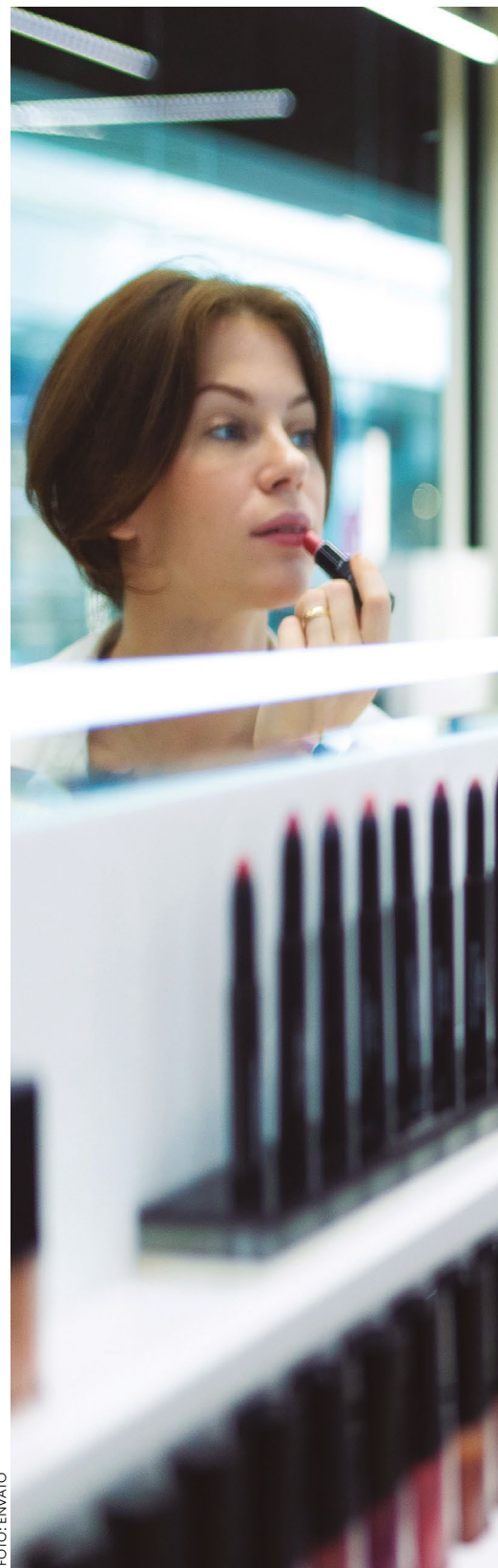
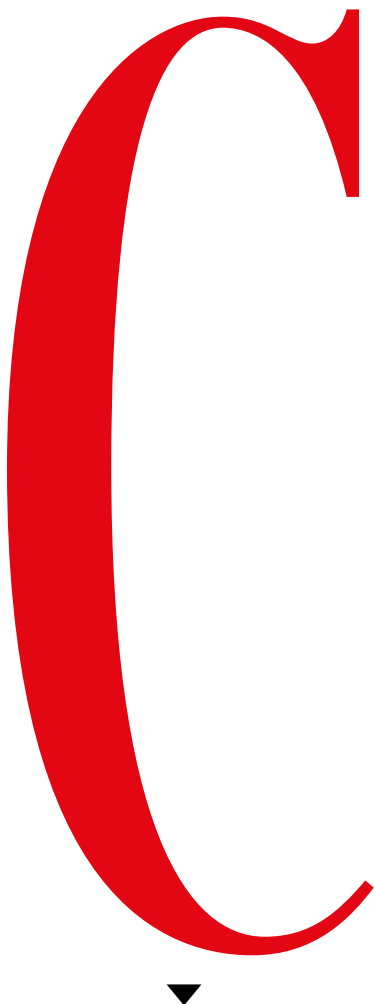


FOTO: ENVATO





Cuidar la empresa como si fuera una hermana más. Con responsabilidad, compromiso y cercanía. Ese fue el principio que Abraham Pichara transmitió a sus hijas desde pequeñas. Eran cuatro las hijas, pero llegarían a ser más de cien.

“Crecimos literalmente detrás del mostrador, por lo que el negocio siempre fue parte de nuestra vida cotidiana”, cuenta a FORBES CHILE Valentina Pichara, gerente comercial de la marca de productos para el cabello, uñas y cuerpo Pichara.

Con más de 60 años de historia, la compañía —hoy liderada por las hermanas Pichara— cuenta con 112 sucursales en Chile, presencia en Perú

y un ecosistema que integra *retail*, marcas propias, educación y servicios profesionales de belleza.

“Participábamos en ferias internacionales, reuniones con proveedores y en decisiones comerciales, lo que hizo que asumir roles de liderazgo fuera un proceso natural y orgánico”, agrega.

Ya en la gestión ejecutiva, Valentina explica que el foco ha estado en un crecimiento responsable y sostenible, tal como les repetía su padre. “Hemos priorizado la salud financiera, la profesionalización de los equipos y una expansión planificada que nos permita seguir creciendo sin perder la esencia familiar ni la cercanía con nuestros clientes y colaboradores”.

EXPANSIÓN REGIONAL

Para la compañía, 2026 será un año clave. La firma —que también cuenta con una red de peluquerías— ha logrado crecer cerca de 15% anual y prepara una nueva etapa de expansión.

El objetivo es cerrar el año con 120 tiendas en Chile. A los dos salones de belleza inaugurados recientemente en Cenco Costanera y el MUT, se sumarán otros dos en el sector oriente de Santiago.

“Buscamos ofrecer una experiencia cada vez más especializada y cercana”, explica.

En paralelo, la compañía avanza en la consolidación de su negocio B2B, con presencia en Jumbo, Preunic y Farmacias Ahumada.

“Nuestro foco nunca ha dejado de estar solo en el cliente final, tanto en el profesional de la belleza como en quienes utilizan nuestros productos en sus hogares. Lo que hicimos fue ampliar nuestra estrategia incorporando el canal B2B como una nueva línea de desarrollo. Es una decisión que veníamos evaluando hace tiempo y que comenzamos a implementar a mediados de 2025 junto a algunos *retailers* estratégicos”, detalla.

Con esta estrategia, la empresa proyecta que esta unidad represente cerca del 30% de las ventas totales en 2026, lo que permitirá diversificar ingresos y fortalecer su presencia en el mercado.

IMPERIOS BEAUTY

Al igual que Pichara, otro imperio chileno de la belleza —también liderado por una mujer— se expande dentro y fuera del país: DBS.

“Queremos ser el destino de belleza favorito de todas las mujeres en Latinoamérica”, dice a FORBES CHILE Dominique Rosenberg, la empresaria que lidera un *holding* que factura más de US\$ 100 millones al año y que integra a DBS Beauty Store, Tiendas Makeup, Prismology, la importadora DJ y Kiko Milano.



En 2025, la compañía dio su primer paso internacional al ingresar al mercado peruano.

La relación de Rosenberg con el mundo de la belleza comenzó temprano. Durante su niñez, su vida giraba en torno al tenis, pero tenía una fascinación paralela por los cosméticos: “Cada vez que podía me escapaba a una tienda de belleza y compraba productos. Como viajaba mucho por el tenis, tuve la oportunidad de conocer marcas de distintas partes del mundo y me fascinaba. Era mi vía de escape del deporte”, recuerda.

Fundada en 2006, DBS cuenta hoy con 70 tiendas en Chile y comercializa cerca de 200 marcas, principalmente



HAY UNA ACELERADA PREMIUMIZACIÓN EN CATEGORÍAS COMO SKINCARE Y HAIRCARE, CON CONSUMIDORES QUE MIGRAN HACIA PRODUCTOS DE MAYOR VALOR, IMPULSADOS EN PARTE POR LA INFLUENCIA DEL MUNDO K-BEAUTY”.

DOMINIQUE ROSENBERG

importadas desde Estados Unidos y Europa. Además, desarrolla su propia línea de maquillaje, accesorios y estuchería, fabricada en Corea, Turquía, Alemania y Polonia.

La expansión regional continúa en evaluación. Colombia, México y Argentina aparecen como los próximos mercados posibles.

EL AUGE DEL MERCADO

El crecimiento de estas empresas no es casual. Latinoamérica es una de las regiones de mayor dinamismo para la industria de belleza, según datos de Nielsen, y dentro de ella Chile se posiciona como uno de los mercados más atractivos.



El mercado chileno de cosméticos alcanzó US\$ 335,97 millones en 2025, y las proyecciones indican que crecerá más de 10% hacia 2033, de acuerdo con Market Report Analytics.

A nivel global, el sector podría alcanzar US\$ 580.000 millones en 2027, con un crecimiento anual cercano al 6%, según el informe Beauty Trends Lab 2025, organizado por Beauty Cluster, asociación global que reúne a más de 250 empresas de la industria cosmética, perfumería y cuidado personal.

El e-commerce y el segmento premium aparecen como los principales motores de este impulso. “Es probable que el segmento premium supere al segmento de consumo masivo debido a la preferencia por marcas de mayor valor. Si bien persisten desafíos, como la volatilidad económica y las fluctuaciones en el gasto de los consumidores, la perspectiva general del mercado sigue siendo optimista”, señala el reporte.

BELLEZA EN CIFRAS

US\$ 335,9 MILLONES

Valor del mercado chileno de cosméticos en 2025.

+10%

Crecimiento proyectado del mercado chileno hacia 2033.

6% ANUAL

Crecimiento global proyectado de la industria.

US\$ 580.000 MILLONES

Tamaño estimado del mercado global de belleza en 2027.

+26%

Alza en el ticket de compra de protector solar en Chile.

+18%

Crecimiento del ticket de compra de maquillaje.

+16%

Aumento del gasto en cremas faciales.

40%

Participación que pueden alcanzar los productos premium en el gasto de cuidado personal de los segmentos de mayores ingresos.

73%

De la Generación Z está dispuesta a pagar más por productos sostenibles.

Fuentes: Market Report Analytics y Fashion & Beauty de Worldpanel by Numerator.

FOTO: ENVATO

PREMIUMIZACIÓN DEL CONSUMO

El estudio Fashion & Beauty 2025, elaborado por Worldpanel by Numerator, muestra que la categoría de belleza es una de las que más crece en el consumo de los chilenos.

Productos como protector solar (+26%), maquillaje (+18%) y cremas faciales (+16%) registran alzas en el ticket de compra.

Este crecimiento viene acompañado de una preferencia creciente por productos premium, más exclusivos y sostenibles.

“Los chilenos valoran la calidad y los productos que les generan bienestar, autenticidad y propósito. La belleza, el vestuario y el calzado se transforman en expresiones de identidad, no solo en bienes de consumo”, explica a FORBES Marlis Riedel, New Business Director de Worldpanel by Numerator.

Durante 2025, las marcas premium sumaron tres puntos de participación dentro de la canasta de belleza y cuidado personal.

En los segmentos socioeconómicos altos, este tipo de productos llega a representar cerca del 40% del gasto en cuidado personal, mientras que en



NUESTRO FOCO NUNCA HA DEJADO DE ESTAR SOLO EN EL CLIENTE FINAL, TANTO EN EL PROFESIONAL DE LA BELLEZA COMO EN QUIENES UTILIZAN NUESTROS PRODUCTOS EN SUS HOGARES. LO QUE HICIMOS FUE AMPLIAR NUESTRA ESTRATEGIA INCORPORANDO EL CANAL B2B”.

VALENTINA PICHARA

los grupos de menores ingresos alcanza alrededor del 30%.

Entre los consumidores más jóvenes, especialmente la Generación Z, destacan tendencias como los productos sostenibles y el *K-beauty*.

“En los últimos cuatro años el *K-beauty* ha tenido un avance sostenido, llegando incluso a cuadruplicar sus ventas”, señala Valentina Pichara.

“Chile está entrando en una fase avanzada del *skincare*, donde los consumidores buscan elevar su rutina con productos especializados, dermatológicos o de inspiración coreana”, agrega Riedel.

Dominique Rosenberg coincide: “Hay una acelerada *premiumización* en categorías como *skincare* y *haircare*, con consumidores que migran hacia productos de mayor valor, impulsados en parte por la influencia del mundo *K-beauty* y del segmento semiselectivo”.

En este contexto, Beauty Cluster destaca que el 73% de la Generación Z está dispuesto a pagar más por productos sostenibles, el 63% elige marcas según causas sociales y el 54% abandona aquellas que no son coherentes con su discurso. **F**

EL CUIDADO PERSONAL MASCULINO

El cuidado personal masculino también vive un crecimiento sostenido en Chile.

Una de las historias recientes es MyCocos, emprendimiento fundado por venezolanos que comenzó vendiendo máquinas rasuradoras y que rápidamente se transformó en tendencia.

La empresa, nacida en Chile, cerró 2024 con ventas cercanas a US\$ 5 millones y hoy se ha expandido a Colombia, Panamá y México.

Según el estudio Fashion & Beauty de Worldpanel by Numerator, el 48% de los hombres chilenos está dispuesto a pagar cerca de \$ 30.000 por una rutina completa de *skincare*, que puede incluir hasta cuatro productos.

“La industria de la belleza en Chile ha evolucionado hacia un consumo más informado, transversal y exigente. El cuidado personal dejó de ser un lujo para convertirse en parte del bienestar cotidiano”, afirma Valentina Pichara.

Hoy se observa un crecimiento en categorías como *skincare*, cuidado capilar especializado y productos masculinos, junto con una mayor valoración de la asesoría profesional y de la experiencia de compra.

Limpiadores faciales, hidratantes, protector solar y productos para el cabello y la barba destacan entre los más demandados por este segmento, el cual, a diferencia de años anteriores, se muestra cada vez más abierto a experimentar con nuevas rutinas de cuidado personal.

CONEXIÓN RE TA IL

LA TECNOLOGÍA ACELERÓ PAGOS Y MOVILIDAD, DEJANDO ATRÁS EL COMERCIO FÍSICO QUE ABASTECE AL CONTINENTE. ESTA NOTA REVELA CÓMO EL HECHO DE DESBLOQUEAR LOS BIENES DE CONSUMO EMPAQUETADOS PUEDE EMPODERAR A MARCAS LOCALES, REDUCIR FRICCIONES Y CONSTRUIR UNA INTEGRACIÓN LATINOAMERICANA DESDE EL CONSUMO.

Por **GIUSEPPE STIGLIANO**





urante la última década, América Latina ha sido celebrada como una de las regiones de mayor crecimiento para la inversión tecnológica. Miles de millones de dólares en *venture capital* han fluído hacia fintechs, apps de *delivery* y plataformas de movilidad, todas persiguiendo el próximo “unicornio latinoamericano”.

Pero, en esa carrera colectiva por escalar software, hemos pasado por alto algo fundamental: la economía física que alimenta, abastece y sostiene al continente todos los días. Mientras el capital perseguía líneas de código, los sistemas que mueven bienes de consumo entre países siguen siendo, en gran medida, arcaicos, fragmentados e ineficientes.

La ironía es evidente: *retail* y bienes de consumo empaquetados (CPG) representan más del 60% del gasto de los hogares en las Américas y, aun así, actualmente resulta más sencillo para un consumidor mexicano, colombiano o del resto de la región, comprar un

producto desde China vía AliExpress que adquirir, por ejemplo, un *snack* producido en Argentina o una bebida natural hecha en Perú.

Si abrimos el foco, el problema (y la oportunidad) se vuelve claro.

UN MERCADO GRANDE... PERO ROTO

América Latina no es un mercado único: es un mosaico de más de 20 economías fragmentadas, cada una con sus propias regulaciones de importación, sus estructuras fiscales, sus cuellos de botella logísticos y *gatekeepers* del *retail*.

La tecnología ha logrado conectar nuestras billeteras y nuestros desplazamientos, pero aún no nuestros estantes. Desde la mirada de muchos inversionistas, el CPG sigue siendo catalogado como “tradicional”, lento o poco escalable. Pero los datos cuentan otra historia: se trata de una categoría de escala billonaria escondida a plena vista.

El comportamiento del consumidor está evolucionando más rápido que las cadenas de suministro. La demanda de productos más saludables, sostenibles y locales crece con fuerza, especialmente entre jóvenes, pero las marcas emergentes no logran escalar porque la infraestructura que debería habilitarlas (distribución, financiamiento y visibilidad de datos) sigue anclada en lógicas de los años 90. El verdadero cuello de botella no es la demanda.

El *retail* latinoamericano funciona como un conjunto de microsistemas desconectados entre sí:

- Decenas de miles de pequeños distribuidores regionales, muchos todavía operando con Excel y WhatsApp.
- Grandes cadenas con ciclos de compra semestrales, inaccesibles para marcas pequeñas.
- Plataformas de e-Commerce y *quick commerce* obsesionadas con la última milla, pero desconectadas del ecosistema productivo que origina lo que venden.

El resultado es una paradoja: la tecnología lo ha acelerado casi todo... excepto el acceso. ¿Por qué esto importa (y mucho)?

El *retail* no es solo comercio: es el sistema circulatorio de la economía. Cuando las marcas pequeñas no llegan a las tiendas, los agricultores no escalan, las fábricas no contratan y los consumidores terminan pagando más por menos opciones.

Hoy, el ecosistema de CPG en América Latina está atrapado detrás de cuatro grandes barreras estructurales:

- 1. Logística continental:** Mover un *pallet* de Colombia a México puede costar casi lo mismo que enviarlo a Europa. Ineficiencias aduaneras, infraestructura multimodal débil y estándares no armonizados convierten el comercio intraamericano en un laberinto burocrático.

2. Acceso al retail: Muchas grandes cadenas siguen funcionando como clubes cerrados. *Fees* de listado, procesos de *procurement* complejos y *onboarding* lento hacen que la entrada a escala sea casi imposible para nuevas marcas.

3. Financiamiento: Incluso marcas exitosas mueren esperando cobrar. Plazos de pago de 60 a 120 días asfixian el flujo de caja, mientras que la banca tradicional no financia esas cuentas por cobrar porque no entiende el riesgo del sector.

4. Acceso a datos (quizás el problema más subestimado): Las marcas pequeñas no tienen visibilidad del *sell-out*: no saben qué tiendas funcionan, dónde está el inventario ni qué promociones generan retorno. Sin datos, no hay optimización; sin optimización, no hay escalabilidad.

OPORTUNIDAD ESTRUCTURAL

Al desbloquear estos cuatro pilares, desbloqueamos uno de los mercados menos explotados y más relevantes del planeta. El PIB del *retail* en América Latina supera los 4 billones de dólares, y el sector CPG emplea a decenas de millones de personas. Pero no se trata solo de tamaño, sino de dirección. La región está al borde de una nueva forma de integración, no impulsada por tratados comerciales ni por la política, sino por tecnología, logística y propósito.

Imaginemos un continente donde una pequeña marca de mermeladas colombianas pueda vender en Chile en una semana. O que una bebida brasileña llegue a estanterías mexicanas sin negociar con cinco intermediarios. Un mercado realmente interconectado donde los *retailers* regionales incorporen marcas locales con la misma facilidad con la que integran a las multinacionales. Eso es infraestructura, no "solo" innovación.

POR QUÉ AHORA Y NO ANTES

Por primera vez, los ingredientes están alineados:

El retail no es solo comercio: es el sistema circulatorio de la economía.



GIUSEPPE STIGLIANO

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por "Thinkers50" como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.

- *Cloud computing*, capaz de unificar distribución fragmentada.
- Infraestructura *fintech* que permite financiar facturas en tiempo real.
- IA y analítica avanzada para predecir demanda y reducir desperdicio.
- Consumidores que premian autenticidad, trazabilidad y propósito.

Lo único que falta es capital con una mirada más amplia, dispuesto a entender que el *retail* no es una industria *legacy*, sino la próxima gran apuesta de infraestructura.

Porque, cuando digitalizamos

el *retail*, no solo modernizamos un sector: conectamos economías, empoderamos productores locales y construimos resiliencia regional.

América Latina no necesita de otra app: necesita una columna vertebral, una que conecte los alimentos que consumimos, las marcas en las que creemos y las economías que nos sostienen.

Ya digitalizamos el dinero y la movilidad; ahora toca digitalizar el comercio físico. Si los inversionistas quieren apostar por el futuro de la región, deberían mirar no nada más a quien mueve bytes, sino a quien mueve átomos: productos reales, cadenas reales, impacto real.

Al observar la dirección que está tomando el mercado global, se vuelve evidente que la próxima ola de crecimiento en las Américas no vendrá del siguiente neobanco ni de una nueva app de *ride-hailing*. Vendrá de plataformas como la colombiana Superfuds, una empresa que opera como plataforma tecnológica y de impacto para la distribución y comercialización de alimentos y productos en toda América Latina, y que está construyendo la infraestructura del comercio físico, conectando marcas de alimentos y bebidas, *retailers* y distribuidores regionales, reduciendo fricciones logísticas, aportando visibilidad de datos allí donde hoy reina la opacidad, y utilizando tecnología y financiamiento para que mejores productos puedan escalar más rápido y de forma más justa.

No se trata únicamente de digitalizar transacciones, sino de rediseñar cómo se mueven los bienes, cómo se financian y cómo se colocan en los estantes. Porque el futuro de América Latina no depende únicamente de quién mueve datos, sino de quién logra que los productos reales circulen de manera más eficiente, transparente e inclusiva.

En definitiva, el futuro de la región no es solo digital: es tangible y, también... comestible. **11**

SHOCK PETROLERO

LA DURACIÓN DEL CONFLICTO EN MEDIO ORIENTE SERÁ EL FACTOR DECISIVO: UN CHOQUE BREVE PODRÍA RESULTAR EN IMPACTOS MANEJABLES, PERO UN ENFRENTAMIENTO PROLONGADO PONDRÍA A PRUEBA LA RESILIENCIA Y ESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA REGIÓN, A TRAVÉS DE DIVERSOS CANALES DE TRANSMISIÓN, COMO ENERGÍA, INFLACIÓN, FINANCIAMIENTO Y CONFIANZA.

Por **ALFREDO CALVO Y LUCERO ÁLVAREZ (*)**

La escalada del conflicto en Medio Oriente (un riesgo potencial del que los especialistas ya alertaban desde que estalló el conflicto entre Israel y Hamás, el 7 de octubre de 2023), ha reactivado uno de los riesgos más sensibles para la economía mundial: la seguridad del suministro energético. En este sentido, el Estrecho de Ormuz, por donde transita aproximadamente el 20% del petróleo del mundo entero, se ha convertido en un punto crítico, cuya vulnerabilidad genera tensiones inmediatas en los mercados internacionales.

El repunte del crudo por encima de los 100 dólares por barril refleja esta fragilidad. De acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), un aumento sostenido del 10% en el precio del petróleo podría elevar la inflación mundial en 0.4 puntos porcentuales (40 puntos básicos) y reducir el crecimiento económico entre 0.1 y 0.2 puntos. Estos efectos, aunque moderados en apariencia, se amplifican

en economías emergentes. En el caso de América Latina, la energía tiene un peso mayor en la canasta básica de consumo, y las condiciones de financiamiento son más sensibles a la volatilidad externa. Esto significa que un repunte sostenido en los precios del petróleo no sólo presiona la inflación, sino que también encarece y limita el acceso a financiamiento, afectando tanto a gobiernos como a empresas y familias.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear. Un enfrentamiento breve podría limitar los efectos adversos para precios de energía y volatilidad en mercados financieros. Sin embargo, un escenario prolongado que afecte el tránsito marítimo, presionando la infraestructura energética en países del Medio Oriente, tendría consecuencias severas: alza en niveles de inflación, tasas de interés elevadas por más tiempo y un endurecimiento de las condiciones de financiamiento global.

En este contexto, debemos decir que el conflicto en Medio Oriente no se refleja en América Latina de manera lineal, sino que se propaga a través de distintos canales que se entrelazan entre sí.

LAS RUTAS DEL “CONTAGIO” HACIA LA REGIÓN

El primero y más visible es el energético: El alza en los precios del petróleo encarece de inmediato el transporte, la electricidad y la manufactura, afectando tanto a las familias como a las empresas. Pero ese aumento en los costos no se queda ahí: se convierte en presión inflacionaria que erosiona los márgenes de las empresas y la capacidad de ingreso de los hogares, especialmente en una región donde la energía y los alimentos tienen un peso elevado en la canasta básica.

La inflación, a su vez, condiciona directamente las decisiones de la política monetaria. Los bancos centrales, que venían recortando sus tasas de interés apoyados en una tendencia descendente de la inflación y en expectativas más favorables, podrían verse obligados a frenar ese ciclo y mantenerlas elevadas por más tiempo.

Esto revertiría el alivio que comenzaba a sentirse en las condiciones de financiamiento para gobiernos, empresas y hogares. El resultado sería un entorno menos propicio para la expansión del crédito y la inversión, generando un círculo que deteriora las perspectivas económicas y financieras de América Latina.

El tercer canal de transmisión es el financiero. La volatilidad en los mercados financieros internacionales amplía los *spreads* de crédito para soberanos y empresas; y, en países emergentes y con calificaciones de crédito en grado especulativo, la salida de capitales se convierte en un riesgo latente. Incluso en economías grandes, como las de Brasil o México, las condiciones de financiamiento se deterioran cuando los inversionistas perciben mayor incertidumbre.



ALFREDO CALVO

Especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina, ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años, es conferencista internacional en foros especializados sobre tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

Finalmente, está el canal de la confianza. La percepción de riesgo prolongado frena el consumo y la inversión; y, en países dependientes del turismo, como República Dominicana, Costa Rica, Panamá y Guatemala (donde el peso relativo del turismo en el PIB es mayor al 10%), la incertidumbre global puede traducirse en menos visitantes y menores ingresos para las familias. En naciones con proyectos estratégicos de energía, como Argentina con Vaca Muerta, la confianza en la estabilidad

de precios es clave para poder sostener la inversión.

En América Latina, el impacto de un petróleo más caro no será homogéneo. Especialistas señalan que los efectos dependerán de diversos factores, entre ellos, la respuesta de la política monetaria, el nivel de subsidios energéticos, la estructura productiva de cada país y el comportamiento de las expectativas inflacionarias. En términos generales, cuando el precio del petróleo aumenta, las economías exportadoras de petróleo tienden a mejorar sus cuentas fiscales y externas, mientras que los países importadores enfrentan deterioros en sus términos de intercambio y mayores costos energéticos.

EL PETRÓLEO CARO: GANADORES Y PERDEDORES EN AMÉRICA LATINA

En la región, son contados los países que pueden considerarse exportadores netos de petróleo. Brasil y Colombia destacan por la solidez de su producción, mientras que Ecuador y Venezuela mantienen esa condición, aunque con realidades distintas: en el caso venezolano, marcada por la caída en volúmenes y sanciones internacionales. México, pese a ser un productor relevante y exportar crudo, depende significativamente de la importación de combustibles refinados, lo que lo coloca en una posición intermedia más vulnerable.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear

México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior

Según Bloomberg Economics, si el petróleo se mantiene por encima de los 100 dólares por barril, las exportaciones de las seis principales economías latinoamericanas (Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú) podrían incrementarse hasta en 59,000 millones de dólares (MDD). Sin embargo, el aumento en el costo de las importaciones energéticas absorbería una parte significativa de ese beneficio.

En algunos países, los precios elevados del petróleo pueden traducirse en ventajas económicas, dado que el crudo constituye una de sus principales exportaciones y fuentes de ingresos fiscales. Un caso claro es Colombia, donde el valor de las exportaciones energéticas aumentaría de manera significativa. De acuerdo con estimaciones de Morgan Stanley, un incremento del 10% en el precio del petróleo podría mejorar su saldo comercial en aproximadamente 0.8% del PIB, favoreciendo el crecimiento económico a través de mayores ingresos, inversión y recursos fiscales.

No obstante, el encarecimiento del petróleo también genera presiones para las naciones que dependen fuertemente de la importación de combustibles. Este escenario podría observarse en países como Chile y Perú. Morgan Stanley estima que un aumento del 10% en el precio del Brent podría

añadir entre 30 y 50 puntos básicos a la inflación chilena y reducir entre 20 y 30 puntos básicos su crecimiento económico. Sin embargo, parte de este impacto negativo puede compensarse con los altos precios de exportaciones mineras, como el cobre y el oro.

México presenta una situación intermedia, ya que su economía tiene una doble característica: es productor de petróleo, pero también depende de la importación de combustibles. Cuando el precio del crudo aumenta, el país obtiene mayores ingresos por cada barril exportado. Actualmente, México produce alrededor de 1.6 a 1.8 millones de barriles diarios de petróleo, parte de los cuales se venden en el mercado internacional, lo que incrementa los ingresos del gobierno y de la empresa estatal Pemex.

EL PANORAMA PARA LA REGIÓN

Sin embargo, México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior. Por ello, cuando suben los precios internacionales del petróleo, también se encarecen los combustibles importados.

Para Centroamérica, el panorama puede resultar particularmente

complejo, ya que todos los países de esta región son importadores netos de petróleo y derivados, y el crudo continúa siendo una fuente dominante de energía.

Según el Banco Mundial, en promedio, más del 90% de las necesidades energéticas primarias de América Central dependen del petróleo, una proporción superior al promedio mundial.

En economías pequeñas y abiertas, como Honduras, Nicaragua, El Salvador y Guatemala, un aumento sostenido en los precios del crudo puede generar presiones adicionales sobre los tipos de cambio y las reservas internacionales. Además, el encarecimiento del petróleo suele trasladarse rápidamente a la economía a través de un transporte más costoso, mayores tarifas eléctricas y un incremento en los costos logísticos y de producción.

No obstante, los altos precios del petróleo también pueden generar incentivos estructurales positivos. El Banco Mundial señala que Centroamérica podría reducir su vulnerabilidad frente a la volatilidad del crudo mediante una mayor inversión en energías renovables, como la hidroeléctrica, la solar y la geotérmica, así como a través de mejoras en eficiencia energética y una mayor integración eléctrica regional. De hecho, ya se observan avances en esta dirección, particularmente en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, donde la generación de energía renovable ha incrementado su participación en la matriz energética de manera significativa.

Por lo aquí expuesto, la duración del conflicto en Medio Oriente será el factor decisivo. Si se tratara de un episodio breve, podría ser absorbido con relativa facilidad, pero un choque prolongado implicaría un ajuste más profundo en inflación, financiamiento y crecimiento económico. En ese escenario, la región no sería protagonista del conflicto, pero sí quedaría atrapada en sus ondas expansivas, obligada a reaccionar y adaptarse. **F**

DIVISAS EMERGENTES FRENTE A LA CRISIS EN MEDIO ORIENTE

Más allá del petróleo, las monedas de América Latina enfrentan volatilidad frente a la guerra en Medio Oriente porque dependen, en gran medida, de materias primas y de los flujos de capital internacionales. Las divisas de los países exportadores de crudo o energía suelen fortalecerse ante el incremento del petróleo, ya que ingresan más dólares por exportaciones, mejorando la balanza comercial y la cuenta corriente.

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”, porque el crudo es uno de los principales productos de exportación de Colombia. Según la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos, por cada dólar que sube el precio del crudo, se proyectan ingresos del orden de 430 mil millones de pesos colombianos.

En episodios de tensión geopolítica, los inversionistas globales suelen buscar activos considerados más seguros, como el dólar estadounidense o los bonos del Tesoro. Ello provoca salidas de capital de mercados emergentes y puede generar depreciación en monedas como el peso mexicano, que, aunque es una de las monedas emergentes más negociadas del mundo, depende de una posición energética mixta de su gobierno nacional: exporta crudo, pero importa gran cantidad de combustibles refinados, por lo que la divisa suele reaccionar pronto ante

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”

eventos globales. El peso mexicano está muy influido por la economía estadounidense. Si el conflicto eleva la inflación allá o genera volatilidad financiera, la política monetaria de la Reserva Federal puede afectar directamente al peso. Sin embargo, según el Banco de México, el impacto podría ser moderado porque el país tiene fundamentos macroeconómicos relativamente sólidos y tasas de interés altas.

En este sentido, muchas naciones emergentes dependen mucho de las exportaciones de recursos naturales o de la importación de energía, y las fluctuaciones en el precio del petróleo, así como el fortalecimiento de monedas refugio como el dólar, pueden afectar directamente sus tipos de cambio. Es

el caso de Chile, donde el peso chileno suele ser muy sensible a *shocks* externos, debido a que importa gran parte de su energía y depende del comercio internacional de materias primas, según el Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles (Mepco). Si el petróleo sube mucho, aumentan los costos energéticos, se deterioran los términos de intercambio y el peso chileno puede debilitarse frente al dólar.

Algo similar ocurre con Perú, un importador neto de petróleo y combustibles, por lo que un aumento en los precios internacionales del crudo incrementa la factura energética del país y puede presionar al alza el tipo de cambio y debilitar el sol peruano. Según el Fondo Monetario Internacional, esto puede deteriorar la balanza comercial y generar presiones inflacionarias, pues el encarecimiento de combustibles se transmite al transporte, la electricidad y los costos de producción.

Para redondear, el conflicto en Medio Oriente también impacta las divisas centroamericanas de manera indirecta, principalmente a través de los precios de la energía, la inflación global y los flujos de capital. Casi todos los países de esta región dependen de importaciones de petróleo y derivados, como Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Guatemala. Panamá y El Salvador, que utilizan mayoritariamente el dólar, pero igualmente sienten el efecto de la inflación importada. (*L.A.) **F**

Por **FORBES MÉXICO STAFF**

F INFOGRAFÍA

ESTRECHO DE ORMUZ

La válvula del petróleo mundial

DURANTE 2025, ESTE CORREDOR MARÍTIMO VIO PASAR DIARIAMENTE UN PROMEDIO DE 20 MILLONES DE BARRILES DE CRUDO Y PRODUCTOS DERIVADOS, ALREDEDOR DE 25% DEL COMERCIO MARÍTIMO MUNDIAL DE PETRÓLEO. CUALQUIER INTERRUPCIÓN EN ESTA RUTA PREVÉ AFECTAR PRECIOS, TRANSPORTE, INFLACIÓN Y SEGURIDAD ENERGÉTICA GLOBAL.

Por **RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

19.87

MILES DE MILLONES DE BARRILES DIARIOS

Promedio transportado a través de Ormuz en 2025

1.37

MILES DE MILLONES DE DÓLARES DIARIOS

usando un precio promedio de 69 dólares por barril en 2025

Ormuz no es sólo una ruta importante: es el principal cuello de botella energético del planeta. Su relevancia es tal que incluso una tensión breve puede empujar al alza el precio internacional del petróleo.

También se mueven

14.95 MB/D
de crudo y condensados

4.93 MB/D
de productos petroleros

¿Por qué el mundo no puede ignorarlo?

El estrecho concentra una parte muy grande del flujo energético mundial y ofrece pocas salidas alternas. Si se interrumpe, no sólo faltaría petróleo físico en algunos mercados: también se dispararía el precio internacional, afectando, incluso, a países que no importan desde el Golfo.

No hace falta un cierre total para provocar daño económico: basta con elevar el riesgo

LOS FLUJOS DE 2024 Y COMIENZO DE 2025 MOSTRARON LA MISMA TENDENCIA: CERCA DE UNA QUINTA PARTE DEL CONSUMO MUNDIAL DE LÍQUIDOS DERIVADOS ESTUVIERON LIGADOS A ESTA REGIÓN



IRAQ

Basrah

KUWAIT

KUWAIT

Mina Al Ahmadi

CUANDO ORMUZ SE TENSA, LA ECONOMÍA GLOBAL LO SIENTE



PRECIO DEL PETRÓLEO

Las tensiones en la región elevan rápidamente el precio del crudo. En junio de 2025, el **Brent subió de 69 a 74 dólares por barril** en un día, tras el aumento del riesgo regional.



TRANSPORTE Y SEGUROS

Si el riesgo aumenta, suben los fletes marítimos y los seguros de guerra, encareciendo cada viaje y el costo final de la energía. UNCTAD advirtió que las alteraciones en esta ruta golpean directamente las cadenas de suministro globales.



INFLACIÓN

Un petróleo más costoso encarece combustibles, transporte, manufactura y alimentos. El impacto se transmite de los mercados energéticos al costo de vida.



SEGURIDAD ENERGÉTICA

Las economías más dependientes, sobre todo en Asia Oriental, enfrentan mayor vulnerabilidad ante retrasos, escasez o alzas bruscas de precios.

Paso comercial con impacto global

El Estrecho de Ormuz conecta el Golfo Pérsico con el Golfo de Omán y el Mar Árabe. Es la salida marítima clave para los grandes exportadores petroleros del Golfo. Como existen pocas rutas alternas viables, cualquier disrupción afecta de inmediato el suministro y los precios en los mercados internacionales.

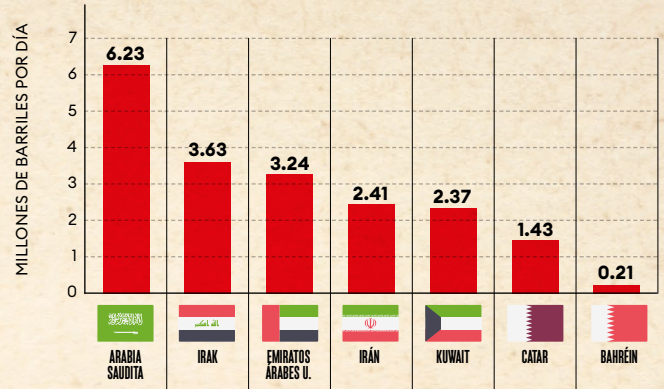
NO SÓLO MUEVE PETRÓLEO

El estrecho también es vital para el gas natural licuado. En 2025, alrededor de **19% del comercio mundial de GNL** dependió de esta ruta. El 93% del GNL de Catar y 96% del de Emiratos Árabes Unidos transitó por esta vía.

AUTOPISTA MARÍTIMA DE ALTA DENSIDAD

Por esta ruta pasan alrededor de **144 buques al día**. Entre ellos predominan los petroleros, pero también circulan buques portacontenedores y graneleros.

¿QUÉ PAÍSES EXPORTAN POR ORMUZ?



- Capital
- Ciudad importante
- Enclave petrolero

La jurisdicción territorial inmediata sobre el Estrecho la ejercen **IRÁN** al norte y **OMÁN** al sur, porque sus costas enmarcan el paso.

ESTRECHO DE ORMUZ

33 KM PUNTO MÁS ESTRECHO

17% PORTACONTENEDORES

Isla Kharg
Es la terminal petrolera más crítica de Irán. Maneja casi todas las exportaciones iraníes de crudo y es considerada la pieza central de ese sistema.

Bushehr

GOLFO PÉRSICO

37% PETROLEROS

13% GRANELEROS

Jubail

Ras Tanura / Juaymah

Dammam

MANAMA

BAHRÉN

ARABIA SAUDITA

CATAR

DOHA

ABU DHABI

Jebel Dhanna / Ruwais

Sharjah

Dubai

EAU

Al Ain

Sohar

Mina Al Fahal

MASCATE

FUENTES

International Energy Agency (IEA), "Strait of Hormuz – Oil security and emergency response", 2026

U.S. Energy Information Administration (EIA), "Amid regional conflict, the Strait of Hormuz remains critical oil chokepoint", 16 junio 2025

U.S. Energy Information Administration (EIA), "About one-fifth of global liquefied natural gas trade flows through the Strait of Hormuz", 24 junio 2025.

UNCTAD, Review of Maritime Transport 2025



80%

DEL PETRÓLEO

que pasó por Ormuz tuvo como destino Asia Oriental

RUTAS ALTERNAS

Sólo entre **3.5 y 5.5 mb/d** podrían desviarse por rutas alternativas de ductos, muy por debajo de los casi 20 mb/d que normalmente cruzan el estrecho

El factor de Asia Oriental



China e India recibieron, juntas, **44% DEL CRUDO** que cruzó el estrecho



Japón y Corea del Sur figuran entre los países más sensibles a cualquier interrupción de esta ruta

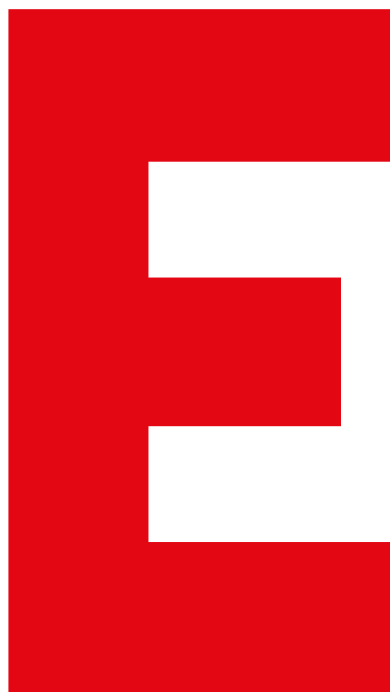
En 2024, **83% DEL GNL** que pasó por Ormuz terminó en mercados asiáticos

CONFIANZA DORADA

EN UN MUNDO MARCADO POR VOLATILIDAD ESTRUCTURAL Y TENSIONES GEOPOLÍTICAS PERSISTENTES, EL ORO REAPARECE COMO ANCLA DE ESTABILIDAD: MÁS QUE UNA APUESTA COYUNTURAL, EN 2026 EL METAL REDEFINE SU PAPEL DENTRO DE LOS PORTAFOLIOS GLOBALES Y REGIONALES.

Por **ALFREDO CALVO**





El oro siempre ha estado rodeado de un aura especial: símbolo de riqueza, refugio en tiempos de crisis y termómetro de la confianza global. Su historia atraviesa siglos, pero, en el presente, sigue siendo protagonista de los grandes debates financieros.

En un entorno global marcado por tensiones geopolíticas, ciclos de volatilidad y economías frágiles, el metal vuelve a ocupar un lugar clave en las decisiones de bancos centrales, inversionistas institucionales y ciudadanos comunes. La pregunta ya no es solo cuánto va a valer en perspectiva, sino qué papel jugará en la arquitectura de la estabilidad económica.

América Latina no es ajena a esta dinámica. Con desafíos estructurales persistentes y una tradición minera relevante, enfrenta el dilema de cómo aprovechar el oro: como productor estratégico, como reserva de valor y como herramienta para construir resiliencia frente a la incertidumbre.

ASÍ ES EL CONTEXTO GLOBAL

“El oro tiene una capacidad probada de resistir crisis”, dice Juan Carlos

Artigas, director ejecutivo regional para las Américas y responsable global de Investigación del World Gold Council. Y explica que: “En 2008, durante el colapso financiero global, el metal se consolidó como refugio y, en 2020, ya al inicio de la pandemia (recordemos que fue en marzo de ese año), volvió a ser el activo al que acudieron inversionistas e instituciones para protegerse de la volatilidad. En 2026, la historia se repite: los choques inesperados (desde tensiones geopolíticas hasta movimientos en tasas de interés), refuerzan su atractivo como activo estratégico”.

Si a nivel global el oro cumple un rol estratégico, en la región ese papel se reproduce, aunque en un contexto más complejo. En países como Brasil, Colombia, Costa Rica, Panamá y República Dominicana, con retos fiscales y elevados niveles de endeudamiento, el metal se convierte en refugio en escenarios de fragilidad económica. En México y Chile, expuestos a la volatilidad cambiaria, y en Perú, marcado por tensiones políticas, el oro se perfila como herramienta de diversificación y ancla de estabilidad.

PANORAMA REGIONAL

Por su parte, en Guatemala, El Salvador y Honduras, con instituciones frágiles y alta vulnerabilidad a choques externos, surge como alternativa para preservar valor. En Argentina, con su inflación crónica, el oro erosiona menos el poder adquisitivo y puede preservar el patrimonio frente a la fragilidad económica.

“Más allá de los casos individuales, la región comparte un patrón: vulnerabilidad frente a la inflación y las fluctuaciones cambiarias”, dice Artigas. En este sentido, el oro funciona como un instrumento regional de cobertura y reserva de valor en economías donde la confianza en las monedas locales se ve debilitada por la incertidumbre económica y financiera.

“Es importante señalar que, según el perfil del inversionista, cambian los criterios para decidir si invertir o no en oro”, sostiene el experto. En el caso de los inversionistas institucionales, el enfoque suele ser más técnico y estructurado: consideran variables como inflación, tasas de interés y políticas monetarias para comparar al metal con bonos o acciones.

En ese mismo sentido, Artigas detalla que “el riesgo geopolítico refuerza su papel como refugio, aumentando la demanda en tiempos de tensión. Además, los inversores analizan factores de mercado como liquidez, volúmenes de negociación y flujos en ETF [exchange traded funds], así como las compras de bancos centrales que respaldan la confianza en el metal. No obstante, ponderan los costos de mantener oro físico, renovar futuros o cubrir gastos de los ETF, integrando todo en estrategias de diversificación y resiliencia”. Vale aclarar que un ETF es un fondo de inversión que se negocia en bolsa, como una acción. En el caso de los ETF respaldados físicamente en oro, cada participación representa una fracción de las reservas de oro que el



ALFREDO CALVO

El autor es especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina. Ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años. Asimismo, es conferencista internacional en foros especializados y ha expuesto sobre tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

fondo mantiene en bóvedas.

Por su parte, los ciudadanos en general o inversores minoristas suelen ser más prácticos y se enfocan en la accesibilidad, liquidez y confianza de los intermediarios. “Muchos se guían por tendencias de precios y noticias para decidir momentos de entrada o salida, mientras que las finanzas personales determinan el tamaño de la inversión, el periodo de tenencia y las opciones de almacenamiento, ya sea físico o en depósito”, define, en conversación con FORBES CHILE.

En la misma línea, el experto añade que “los minoristas también evalúan qué producto se ajusta mejor a sus necesidades (joyería, monedas, lingotes o ETF) y priorizan la seguridad, confirmando que compran en fuentes confiables y que comprenden los riesgos asociados”.

En cuanto a los ETF, ofrecen una forma moderna y accesible de invertir en oro sin necesidad de comprar lingotes o monedas. Son líquidos, transparentes y con costos relativamente bajos, lo que los convierte en una alternativa atractiva para aquellos que buscan exposición al metal, pero sin complicaciones logísticas.

LUEGO DE LOS MÁXIMOS HISTÓRICOS, ¿QUÉ SIGUE?

“En 2025, el oro se consolidó como la inversión más sobresaliente del año, con un repunte cercano al 66%, que lo llevó a máximos históricos”, ratifica Artigas. “Las tensiones geopolíticas, las expectativas de recortes en las tasas de interés y la búsqueda de refugio frente a la volatilidad global lo convirtieron en protagonista indiscutido, muy por encima de otros activos tradicionales”.

Para dimensionar la diferencia: una inversión de 100 dólares en oro al inicio de 2025 habría generado una ganancia de 66 dólares al cierre. En contraste, la misma cantidad invertida en el índice S&P 500 (que agrupa a 500 grandes empresas estadounidenses y refleja su desempeño económico) habría

generado apenas 16 dólares. Aunque el pasado fue un buen año para el S&P 500, impulsado por la inteligencia artificial y la resiliencia de las tecnológicas, quedó claramente rezagado frente al *rally* dorado.

Según Artigas, “si la economía global se deteriora, el oro tiene altas probabilidades de seguir escalando en precio”. Ese deterioro puede manifestarse tanto en el plano geopolítico como en el geoeconómico, como ocurre actualmente con ciertas políticas estadounidenses que generan tensiones e incentivan la búsqueda de activos capaces de proteger los portafolios. Bajo este escenario, dichas políticas podrían eventualmente empujar a la economía mundial hacia una recesión. De materializarse, la demanda de oro aumentaría, ya que el mercado aún no se encuentra saturado. Aunque la demanda ha crecido de manera significativa, todavía no alcanza los niveles observados en periodos de alta incertidumbre.

En un plano adicional, los bancos centrales representan otra fuente clave de demanda. Con balances de gran tamaño, han intensificado la diversificación de sus reservas frente al dólar, y el oro se ha consolidado como un activo natural dentro de sus estrategias. Si las condiciones geopolíticas y geoeconómicas mejoraran, las políticas de la Administración Trump podrían traducirse en un mayor crecimiento económico, reduciendo la prima de riesgo y presionando los precios a la baja. Sin embargo, en las condiciones actuales, resulta más probable que el metal continúe al alza. En cualquier caso, Artigas subraya que “invertir en oro debe asumirse siempre con un horizonte de largo plazo”.

AMÉRICA LATINA EN EL JUEGO DE OFERTA Y DEMANDA

El repunte del oro en 2025 y la discusión sobre si aún es buen momento para invertir, muestran apenas una parte de la historia. El precio de este

Muchos se guían por tendencias de precios y noticias para decidir momentos de entrada o salida, mientras que las finanzas personales determinan el tamaño de la inversión, el periodo de tenencia y las opciones de almacenamiento, ya sea físico o en depósito.

América Latina muestra una realidad distinta: aunque es una productora relevante, su demanda interna es reducida. México y Brasil, los mercados más grandes de la región, apenas alcanzan cifras marginales en comparación con Asia.

metal no depende únicamente de la percepción de riesgo o de las decisiones de los inversionistas. Detrás de cada movimiento existe una dinámica compleja de oferta y demanda que sostiene su atractivo a lo largo del tiempo y que revela el papel estratégico de regiones como América Latina en el tablero global.

Por el lado de la oferta, Artigas menciona que, en 2024, la producción minera mundial de oro alcanzó unas 3.661 toneladas. China, Rusia y Australia concentraron cerca del 27% del total, mientras que nuestra región aportó alrededor del 18%, principalmente desde México, Perú, Brasil y Colombia. “La minería enfrenta un desafío estructural: los costos de extracción son cada vez más elevados y las reservas fácilmente accesibles se han vuelto más limitadas”, advierte.

“En cuanto al reciclaje, aunque relevante, no logra compensar el déficit estructural”, añade el especialista.

“En países como India, donde el oro se utiliza como colateral para préstamos, un enfriamiento económico podría detonar liquidaciones forzadas y liberar oferta secundaria. Sin embargo, este flujo es incierto y depende de factores externos, lo que refuerza la percepción de que la oferta de oro es limitada y difícil de expandir en el corto plazo”.

En términos de demanda global, esta se compone de dos grandes bloques: inversión (bancos centrales, fondos institucionales y minoristas) y consumo (joyería y tecnología).

No obstante, en mercados emergentes, la demanda es particularmente fuerte: cerca del 74% proviene de estas economías, impulsada principalmente por Asia, mientras que solo el 26% corresponde a países desarrollados, de acuerdo con información del propio World Gold Council. En India y China, la joyería sigue siendo un motor fundamental y concentra volúmenes masivos de consumo.

En contraste, América Latina muestra una realidad distinta. Aunque es una productora relevante, su demanda interna es reducida. México y Brasil, los mercados más grandes de la región, apenas alcanzan cifras marginales en comparación con Asia, lo que pone en evidencia la brecha cultural y económica en el consumo del metal dorado.

ENTRE CONFIANZA Y CAUTELA

En definitiva, el papel que desempeña el oro en la economía global y regional confirma un patrón constante: en tiempos de incertidumbre, se convierte en un aliado estratégico. Desde la crisis financiera de 2008 hasta la pandemia de 2020, y ahora en un 2026 marcado por tensiones geopolíticas y volatilidad monetaria, el oro ha demostrado de nuevo su capacidad de preservar valor y de ofrecer cobertura frente a riesgos sistémicos.

Para América Latina, la lección es clara: la región enfrenta desafíos estructurales (inflación persistente, volatilidad cambiaria y ciclos de crisis recurrentes) que hacen del oro una herramienta valiosa. Aunque su participación en ETF y en la demanda global aún es limitada, la combinación de producción relevante y necesidad de resiliencia abre una oportunidad particular: integrar el oro de manera más activa en las decisiones de inversión.

Para concluir, el oro ha demostrado ser efectivo al brindar confianza a los inversionistas. Incluso en los momentos de mayor incertidumbre, su valor radica en resistir los embates de la volatilidad y consolidarse como símbolo de estabilidad.

Para muchos portafolios, más que un refugio coyuntural, se ha convertido en una estrategia de largo plazo para construir resiliencia. Sin embargo, conviene recordar que no es una solución única: su precio puede ser volátil y su aporte depende de cómo se integre dentro de un portafolio diversificado. En ese equilibrio, la cautela sigue siendo esencial. **F**

CÓMO SER UN CRIPTO- HÉROE

(SIN QUEBRAR
EN EL INTENTO)

SI HAS DECIDIDO INGRESAR AL MUNDO CRIPTO, PRIMERO QUE NADA: RESPIRA. SEGUNDO: NO SE PRECISA SER UN GENIO MATEMÁTICO NI HACKEAR LA MATRIX. LO QUE SÍ SE NECESITA ES ESTA GUÍA, QUE EXPLICA TODO LO CONCERNIENTE PARA TOMAR LAS MEJORES DECISIONES.

Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

WALLETS: TU PRIMERA CASA DIGITAL

Una *wallet* (billetera) es donde se “vive” en el mundo cripto. Es como una cuenta bancaria, pero el inversor es el banco. Emocionante y aterrador al mismo tiempo.

TIPOS DE WALLETS (PARA TODOS LOS GUSTOS)

HOT WALLETS (CONECTADAS A INTERNET)

MetaMask - La *wallet* más común

- Extensión de navegador superpopular
- Perfecta para principiantes
- Gratis y fácil de configurar
- Funciona con Ethereum y todas sus redes compatibles
- Es como tener tu banco en el navegador

Trust Wallet - La “todoterreno”

- App móvil completa
- Soporta miles de criptomonedas
- Interfaz intuitiva
- Propiedad de Binance

Phantom - La favorita de Solana

- Elegante y moderna
- Específica para el ecosistema Solana
- Rápida como pocas
- Interfaz sencilla

COLD WALLETS (OFFLINE Y PARANOICAS)

Ledger Nano (S Plus o X) - Un “tanque de guerra”

- Dispositivo físico USB
- Tus claves nunca tocan internet
- 80-150 dólares
- Perfecto para cantidades serias

Trezor - La competencia directa

- Similar a Ledger
- Código abierto
- Un poco más caro, pero con fanáticos leales

CÓMO USAR UN LEDGER (EL VAULT PERSONAL)

Imagina un Ledger como una caja fuerte del tamaño de una USB. Aquí, el proceso explicado:

SETUP INICIAL

1. Conectas el dispositivo a tu computadora
2. Instalas Ledger Live (su software)
3. Creas un PIN (que NO debes olvidar)
4. El dispositivo te da 24 palabras - LA FRASE SEMILLA

LA FRASE SEMILLA: TU SANTO GRIAL

Estas 24 palabras son TODO. Quien las tenga, será dueño de sus fondos. Es como la combinación del banco, pero sin gerente que pueda ayudar en caso de olvido.

- Escríbelas en papel (sí, papel físico, estilo 1995)
- Guárdalas en lugar seguro (NO en tu *email*, NO en tu celular)
- Considera dos copias en lugares diferentes
- NUNCA las compartas con nadie

USO DIARIO

- Conecta el Ledger cuando quieras hacer transacciones
- Confirma todo en la pantalla del dispositivo
- Desconecta al terminar
- Así, tus cripto están seguras incluso si hackean tu computadora.

EXCHANGES: DONDE EMPIEZA LA FIESTA

Los *exchanges* son como las casas de cambio, pero digitales y abiertas 24/7 (porque la adicción no descansa).

LOS GIGANTES CONFIABLES

COINBASE

Para los más temerosos

- Regulado hasta el cansancio en Estados Unidos
- Interfaz supersimple
- Comisiones más altas, pero da tranquilidad
- Ideal para una primera compra

BINANCE

El “Amazon de las cripto”

- Mayor variedad de criptomonedas
- Comisiones bajas
- Puede ser abrumador para principiantes
- Más opciones = más formas de perder dinero (o ganarlo)

KRAKEN

El equilibrio perfecto

- Buena seguridad
- Comisiones razonables
- Interfaz intermedia
- Excelente atención al cliente

BITSO

Para los mexicanos

- Regulado en México
- Depósitos y retiros en pesos
- Menos variedad pero más familiar
- Tu *gateway* mexicano al criptoverso

PROCESO DE REGISTRO (EL KYC INEVITABLE)

1. **Registro:** *Email*, contraseña; lo básico
2. **Verificación KYC:** Sube tu INE/IFE, *selfie*, comprobante de domicilio
 - Sí, es molesto
 - Sí, es necesario (regulaciones antilavado)
 - No, no están vendiendo tus datos
3. **Método de pago:** Tarjeta, transferencia, SPEI
4. **¡Listo para comprar!**

OPERACIONES MÁS COMUNES: EL MENÚ CRYPTO

1. CASH / SPOT TRADING (LO BÁSICO)

Compra y vende crypto al precio actual. Como comprar dólares en el aeropuerto, pero de forma digital.

- **Riesgo:** Bajo-medio
- **Complejidad:** Infantil
- **Para quiénes:** Todos los principiantes

2. STAKING

Bloquea tus crypto para ganar intereses.

- **Riesgo:** Bajo-medio
- **Complejidad:** Fácil
- **Para quiénes:** Inversores pacientes
- **Rendimiento:** 4%-15% anual

3. LIQUIDITY POOLS (LA ALBERCA COMUNITARIA)

Deposita pares de criptomonedas (e. g.: ETH-USDT) como un *pool* para facilitar intercambios. Gana comisión de cada *trade*.

- **Riesgo:** Medio-alto (por el *impermanent loss*)
- **Complejidad:** Media
- **Para quiénes:** Los que entienden DeFi
- **Rendimiento:** 10%-100%+ (volátil)

Impermanent loss explicado:

Si el precio de tus crypto cambia mucho, puedes ganar menos que si solo las hubieras guardado. Es como prestar tu auto y que te lo devuelvan con menos gasolina.

4. FUTUROS (PARA LOS AVENTUREROS)

Apuestas a que el precio subirá o bajará, usando apalancamiento (dinero prestado).

- **Riesgo:** ALTÍSIMO
- **Complejidad:** Alta
- **Para quiénes:** *Traders* experimentados
- **Rendimiento:** -100% a +1.000% (literalmente)



José Luis Díaz Rivera

El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el mercado de valores, desde 1983. Es graduado del curso Diplomado en DEFI y Crypto en Learning Heroes en España. Tiene dos años operando en el mercado de criptomonedas tanto *spot* como *stake* y *pools*.

- **Advertencia real:** El 70-80% de *traders* de futuros pierden dinero. Es el casino del mundo crypto.

5. OPCIONES (FUTUROS CON SEGURO)

Compra el “derecho” pero no la obligación de comprar o vender a cierto precio.

- **Riesgo:** Alto
- **Complejidad:** Requiere *expertise*
- **Para quiénes:** *Traders* muy experimentados
- **Uso inteligente:** Proteger otras inversiones

6. CRÉDITO / PRÉSTAMOS (EL BANCO ERES TÚ)

Como prestamista: prestas tus crypto, ganas intereses.

Como prestatario: dejas crypto como garantía, pides prestado sin vender.

- **Riesgo:** Medio
- **Complejidad:** Media
- **Para quiénes:** Quienes necesitan liquidez sin vender
- **Plataformas:** Aave y Compound.

CÓMO HACER UNA PRIMERA COMPRA: PASO A PASO

1. Deposita dinero en el *exchange* (SPEI, tarjeta)
2. Espera la confirmación (de minutos a horas)
3. Busca la crypto que quieres (comienza con Bitcoin o Ethereum)
4. Elige “Comprar” y el monto
5. Confirma la transacción
6. ¡Felicidades! Ya eres parte del futuro

REGLA DE ORO: NOT YOUR KEYS, NOT YOUR COINS

Si tus crypto están en un *exchange*, técnicamente no son tuyas. El *exchange* puede:

- Ser hackeado
- Quebrar (*hello*, FTX, Celsius, Mt.Gox)
- Congelar tu cuenta

La estrategia inteligente:

- Cantidades pequeñas para *trading*: en *exchange*
- Cantidades grandes para HODL: En tu *wallet* personal
- Cantidades serias: En *cold wallet* (Ledger / Trezor)

CONSEJOS FINALES PARA NO TERMINAR EN REDDIT LLORANDO

1. **Empieza con algo pequeño:** De 50 a 100 dólares, para aprender.
2. **No inviertas lo que no puedes perder:** Suena a cliché, pero salva vidas.
3. **Activa 2FA** (autenticación de dos factores) en TODO.
4. **Desconfía de mensajes directos** ofreciendo ayuda.
5. **Si suena demasiado bueno para ser verdadero**, probablemente sea engaño.

El mundo crypto es como el Salvaje Oeste: oportunidades infinitas, peligros reales y nadie viene a salvarnos si cometemos algún error; pero con educación, cautela y esta guía, tienes todo para empezar con el pie derecho y... ¡bienvenido al futuro de las finanzas digitales!

Forbes
life

CORTE MAESTRO

Referente de la sastrería chilena, Sergio Arias dicta el patrón del liderazgo contemporáneo y ve en el traje un lenguaje de poder y éxito.

Por Vanessa Arenas

Espíritu global

98
LIFE • ALL ACCESS



JAVIERA BALMACEDA ES LA EJECUTIVA DE PRIME VIDEO RESPONSABLE DE QUE LA NOVELA DE ISABEL ALLENDE *LA CASA DE LOS ESPÍRITUS* LLEGUE A 240 PAÍSES. EL ESTRENO MUNDIAL SERÁ EL 29 DE ABRIL Y MARCARÁ UN HITO PARA EL DESARROLLO DE CONTENIDO LOCAL EN LAS PLATAFORMAS DE *STREAMING*.

El papel de las mujeres en un país ficticio, lleno de tensiones políticas y sociales, puebla las páginas escritas por Isabel Allende en 1982 en su primer libro: *LA CASA DE LOS ESPÍRITUS*. Convertido en uno de los clásicos de la literatura latinoamericana, con más de 70 millones de copias vendidas en el mundo, el relato de cuatro generaciones de abuelas, madres e hijas de la familia Trueba volverá a hacerse global a través de su primera adaptación televisiva y del proyecto más ambicioso de la plataforma de *streaming* Prime Video.

La serie homónima, que se estrenará el próximo 29 de abril en más de 240 países, tendrá ocho episodios en los que se desplegarán —en su mayoría— imágenes captadas en el sur de Chile. Serán escenas donde se condensará el realismo mágico de una novela en la que conviven paisajes tanto o más asombrosos que la capacidad de una niña para mover objetos sin necesidad de tocarlos.

La propia Isabel Allende, junto a Eva Longoria, figura como productoras ejecutivas detrás de un equipo creativo liderado por Francisca Alegría, Fernanda Urrejola y Andrés Wood. Pero la gran responsable de que este proyecto llegue a la pantalla es la chilena Javiera Balmaceda Pascal, jefa

FOTOS: PRIME VIDEO

de Originales Internacionales de Prime Video y Amazon MGM Studios para Latinoamérica, Canadá y Australia.

Así cuenta la ejecutiva a *FORBES LIFE* la génesis de la producción: “Fue competitivo; peleamos con Netflix y HBO para conseguirlo. La afinidad que les dimos y la apertura de traer a Andrés Wood, con su experiencia en televisión, hizo la combinación perfecta”, dice desde su oficina en Miami, a través de una videollamada.

La hazaña de realizar la primera adaptación televisiva del libro más conocido de la escritora viva más leída del mundo es enorme, pero Balmaceda no se intimida. Ha sido impulsora de películas reconocidas por la crítica y premiadas internacionalmente, como *ARGENTINA, 1985*, ganadora del Globo de Oro; y *BELÉN*, ganadora del premio a mejor película iberoamericana en la 40.ª edición de los Premios Goya. También ha apoyado la producción de galardonadas series como *THE NARROW ROAD TO THE DEEP NORTH*, *NOTICIA DE UN SECUESTRO* y *PAN Y CIRCO*. Además, es responsable de la estrategia internacional de *LOL: LAST ONE LAUGHING*, que ha dado lugar a más de 20 adaptaciones locales y se ha convertido en la franquicia más exitosa de Prime Video.

Y si a eso se suma que Isabel Allende le dijo a la ejecutiva que esta era la mejor adaptación de su libro tras ver los primeros tres episodios, Balmaceda no espera más que reacciones positivas del público local e internacional.

“Le estamos poniendo todo el corazón. Es muy entretenido ver el apoyo global que está teniendo desde Estados Unidos, Alemania, España y Japón. Eso demuestra el

impacto del libro, y la serie abrirá la historia a nuevas generaciones”, asegura.

El proyecto, en el que participa un elenco internacional conformado por Alfonso Herrera, Nicole Wallace, Dolores Fonzi, Maribel Verdú y Eduard Fernández, lleva más de cuatro años en desarrollo y llegó a Prime Video a través de la productora estadounidense FilmNation Entertainment, que había adquirido los derechos del libro y ya tenía un acuerdo con Isabel Allende.

EL CONTENIDO LOCAL ES REY

El desarrollo de producciones locales con alcance internacional es hoy una de las grandes apuestas de plataformas como Prime Video, Netflix, Disney+ y Max en Latinoamérica. Netflix estrenó *CIENT AÑOS DE SOLEDAD*, la adaptación de una de las obras literarias más influyentes de la región —de Gabriel García Márquez—, y ahora Prime se prepara para lanzar otro clásico de la literatura latinoamericana.

Entonces, ¿es el contenido local el rey de las plataformas de *streaming* actualmente?

“Yo voy a decir que sí. Me encanta porque va justo a una premisa nuestra, que es la obsesión por la audiencia local. Ese marco nos ayuda mucho a concentrarnos en qué le va a gustar a la audiencia chilena, argentina, brasileña, mexicana o colombiana. Cuando gusta mucho en el país, ahí se convierte en algo global. Si a millones de personas en Chile les gustó *SIN FRENOS* —una de las producciones locales con mayor audiencia en la plataforma—, es fácil que también guste en el resto del mundo, porque trata temas que



“Trato de no forzar una visión global, sino de asegurarme de que algo se sienta auténticamente chileno, argentino o brasileño. La audiencia es inteligente y pilla al tiro lo que no es auténtico”.

JAVIERA BALMACEDA

JEFA DE ORIGINALES INTERNACIONALES DE PRIME VIDEO Y AMAZON MGM STUDIOS PARA LATINOAMÉRICA, CANADÁ Y AUSTRALIA



trascienden el país, como la migración y entender al otro”.

Para Balmaceda —licenciada en Artes de la Universidad Wesleyan, de origen chileno, migrante y con una infancia marcada por el exilio político de sus padres junto a sus hermanos Pedro y Lux Pascal—, es clave “tratar de mirar al otro y entender su esencia”.

“Como ejecutiva, trato de no forzar una visión global, sino de asegurarme de que algo se sienta auténticamente chileno, argentino o brasileño. La audiencia es inteligente y pilla al tiro lo que no es auténtico”, declara.

Un ejemplo es la forma en que se trabajó la película 31 MINUTOS: CALUROSNA NAVIDAD: “En 31 MINUTOS, la chilenidad se da por el humor. Es superchileno: un poquito más seco o pesado, pero muy divertido y con corazón. En el Tiny Desk se vio que ese humor y su música trascienden”, explica.

Agrega que en *LA CASA DE LOS ESPÍRITUS* la chilenidad estará presente en los paisajes y contrastes: se grabaron escenas en el desierto de Atacama, en Pucón —con el volcán Villarrica de fondo— y en la antigua y señorial embajada de Estados Unidos en Santiago.

“Esa diversidad es muy chilena y forma parte de la historia, que es un cuento épico de cuatro generaciones de mujeres que trasciende a otros países”, opina.

Prime Video ha lanzado más de 60 títulos originales en Sudamérica y su estrategia actual es estrenar un nuevo contenido local cada tres meses. En Chile, la creación de este tipo de producciones ha venido en aumento con títulos como *EL PRESIDENTE*; *LA JAURÍA*; *TENGO MIEDO*,

TORERO; la trilogía de *SAYÉN*; *SIN FRENOS* y *VENCER O MORIR*.

“Chile ha demostrado que puede producir con mucha calidad y cantidad. Seguiremos apostando por Chile porque conecta con la audiencia en un contexto global; hay muy buenos productores, escritores, directores y actores impresionantes”, añade Balmaceda.

EL NEGOCIO DEL STREAMING

Además de Chile, Prime Video también apuesta por el contenido local en Argentina y Colombia, y aún más en México y Brasil, debido al tamaño de sus mercados y al desarrollo de sus audiencias.

La estrategia no es casual. Movimientos de la industria —como la puja entre Paramount y Netflix por adquirir Warner Bros.— demuestran que el *streaming* se ha convertido en un negocio de primera línea, donde crece la producción de películas para plataformas y se debate el futuro de la proyección en salas.

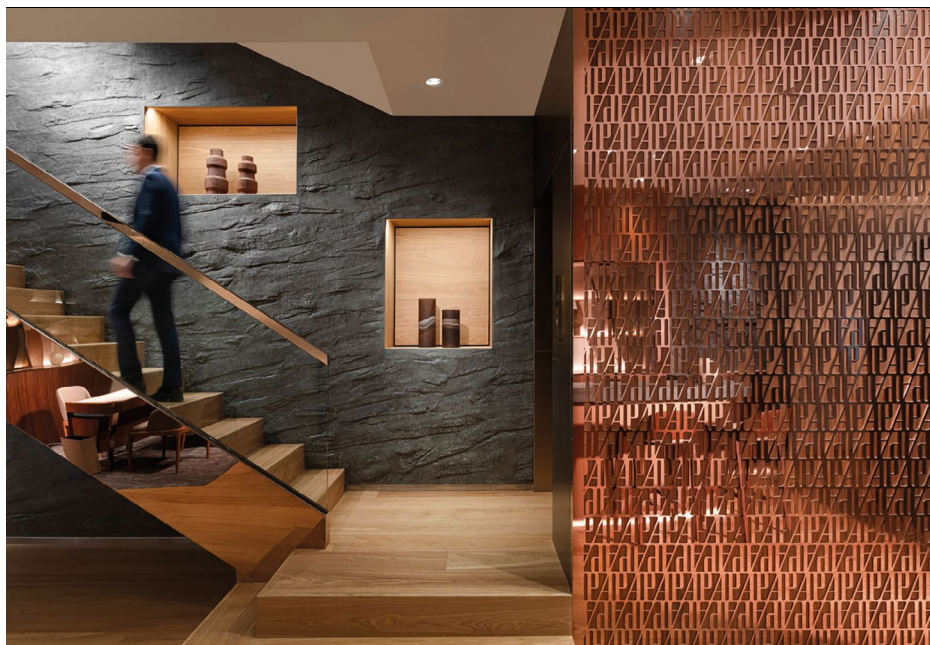
Sin embargo, para la ejecutiva, *streaming* y cine pueden convivir dependiendo de la historia: “Algunas son más llamativas para el cine y otras son más entretenidas para ver un viernes en el sillón. En varias películas podemos coexistir y nos va bien a ambos. El cine es una experiencia comunitaria que ayuda mucho. Hemos estrenado películas en cines de México, Argentina y Colombia. Buscamos socios que quieran estrenar con nosotros; podemos convivir y amplificar la audiencia si vamos con las mismas metas”, concluye. **P**

El tiempo toma forma en Santiago

AUDEMARS PIGUET ABRE SU PRIMERA BOUTIQUE EN CHILE, EN EL CORAZÓN DE NUEVA COSTANERA, EN ALIANZA CON JOYERÍA MOSSO. EL VALLÉE DE JOUX LLEGA A SANTIAGO.

En el Vallée de Joux, el valle suizo donde los inviernos eran tan crudos que sus habitantes aprendieron a fabricar relojes para sobrevivir, nació en 1875 una manufactura que lleva el apellido de dos familias. Ciento cincuenta años después, Audemars Piguet abre por primera vez una boutique en Chile.

La elección de Santiago no es casual. La capital chilena se ha consolidado en los últimos años como uno de los mercados de lujo más dinámicos de América Latina, y Avenida Nueva Costanera, con su densidad de experiencias gastronómicas y culturales, era el entorno lógico para una marca que entiende el reloj como objeto de cultura tanto como de precisión.



UN ESPACIO QUE NARRA UN ORIGEN

Con más de 150 metros cuadrados, la boutique fue concebida como una extensión del paisaje jurasiano que vio nacer a la marca. La piedra y la madera, materiales que evocan el terreno accidentado de Le Brassus, conviven con una arquitectura interior de líneas limpias y luz cálida. No hay estridencia. Hay precisión, quizás la virtud más honesta de la manufactura relojera.

El resultado es un espacio que dialoga con el carácter de su barrio sin perder su identidad propia.

Los visitantes pueden explorar una selección que va desde los modelos que continúan la tradición hasta aquellos que amplían los límites del diseño contemporáneo. La boutique se suma así a una red global de espacios propios de Audemars Piguet en ciudades como París, Londres, Nueva York, Tokio y Miami.

LA ALIANZA CON MOSSO

La operación local se apoya en Joyería Mosso, una de las referencias más reconocidas del lujo en Chile. La colaboración entre ambas instituciones —una manufactura familiar suiza con siglo y medio de historia, y una joyería con décadas de presencia en el mercado chileno— le otorga a la boutique una doble legitimidad: la del origen y la del arraigo local. **F**

Poder a la medida

DE LOS ANIMADORES DEL FESTIVAL DE VIÑA A LOS EJECUTIVOS DE LA MINERÍA Y, AHORA, AL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. CON MÁS DE TRES DÉCADAS DEDICADAS A LA SASTRERÍA MASCULINA, SERGIO ARIAS SE HA CONVERTIDO EN UNO DE LOS NOMBRES MÁS INFLUYENTES DEL VESTIR MASCULINO EN CHILE. EN CONVERSACIÓN CON *FORBES LIFE*, REFLEXIONA SOBRE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO, DESDE EL EMPRESARIO MINERO HASTA EL GENIO DE SILICON VALLEY, Y DEL TRAJE COMO UN LENGUAJE DEL ÉXITO. POR SUPUESTO, TAMBIÉN HABLA DEL PODER POLÍTICO QUE AHORA LE TOCA DISEÑAR.

La puerta roja del atelier de Sergio Arias, en Vitacura, es una frontera simbólica. Quienes la cruzan (empresarios, ejecutivos, políticos o novios) no vienen simplemente en busca de los trajes, corbatas, chaquetas, camisas, colleras y cintos que se despliegan con gusto y elegancia por el lugar. Vienen por algo más: “Cuando alguien entra aquí no viene

a comprar ropa. Viene a que Sergio Arias lo vista”, dice el diseñador. “Es distinto. Es una experiencia. Aquí yo tengo que interpretar al cliente y darle el sello de Sergio Arias”.

Con una sonrisa atenta y mirada penetrante, Sergio mide colorimetrías y proporciones de cada interlocutor. Ese proceso, que combina intuición, observación y oficio, es el corazón de una carrera que ya supera las tres décadas. Arias ha vestido a animadores del Festival de Viña del Mar, a figuras del espectáculo internacional

y a ejecutivos de algunas de las industrias más poderosas del país. Su nombre volvió a la conversación pública tras convertirse en asesor de vestuario del flamante presidente de Chile, José Antonio Kast.

Pero, para él, el tema es más profundo que una prenda bien cortada. El traje —dice— es un lenguaje.

“La ropa comunica. Nosotros nos vestimos de acuerdo a cómo queremos que nos vean. Nadie se pone algo por casualidad. Uno se mira al espejo, se gusta y eso tiene



un motivo. Todos nos vestimos de acuerdo a cómo queremos proyectarnos”, define.

Hoy asegura que, en política, ese lenguaje se amplifica, porque un presidente encarna a un país.

“Cuando tú miras a tu presidente, tienes que sentir que ese tipo te representa. Tiene que tener estatura de estadista. Y eso, increíblemente, va muy de la mano de la ropa”, subraya, y sus ojos claros transmiten la pasión y la emoción que le genera su último desafío profesional.

“Cuando tú miras a tu presidente, tienes que sentir que ese tipo te representa. Tiene que tener estatura de estadista. Y eso, increíblemente, va muy de la mano de la ropa”.

UN NOMBRE, UNA MARCA

El ingreso de Arias al mundo de la moda no fue planificado. Relacionador público de profesión, llegó a la industria tras organizar un evento para la llegada de la marca Christian Dior al país. Ese contacto lo llevó a integrarse al equipo que abriría la primera boutique de la casa francesa en Chile, a comienzos de los años noventa. Poco después se trasladó a París para entrenarse en la firma.

Recuerda con claridad el momento en que, rodeado de estilo y belleza, sintió que cambiaba su vida: “Iba caminando desde la casa Dior a mi departamento por la Avenue Montaigne y me dije: esto es lo que quiero hacer el resto de mi vida”.

Hoy ríe cuando recuerda que por años intentó esconderse tras nombres italianos de fantasía que inventaba para sus colecciones. Pero sus propios clientes terminaron imponiendo la realidad: “Todo el mundo decía ‘Sergio Arias’. Nadie nombraba las marcas. Entonces dije: ‘Ya está, mi nombre es la marca’”. Eso fue solo hace 11 años, cuando llegó al atelier donde conversa con FORBES LIFE.

Arias cree que durante años el hombre chileno fue, en sus palabras, un consumidor tardío de moda. Pero eso cambió radicalmente en las últimas décadas: “Los últimos 20 años el hombre cambió completamente su estilo”, explica. “La apertura del mundo digital nos abrió la cabeza. Antes éramos un país muy cerrado. Hoy cualquiera puede ver lo que pasa en Europa o Estados Unidos desde su teléfono”.

Ese acceso a nuevas referencias detonó transformaciones profundas: aparecieron más marcas internacionales, mayor preocupación por el *fitness*, cosmética masculina y una cultura del cuidado personal que antes era marginal.

La globalización también ayudó a que el cambio se reflejara en

“El azul marino transmite serenidad, paz, elegancia, orden. Es un color que va muy de la mano de esos conceptos que, además, son muy de este gobierno”.

momentos clave de la vida social, como el matrimonio. “Antes el novio se preocupaba del traje a última hora. Ahora llegan con seis meses o un año de anticipación. Hay un movimiento masculino real en el mercado”.

Tras la pandemia, cuenta, la actividad en su atelier vivió un auge inesperado. “Las visitas de clientes crecieron cerca de un 60%. Y en algunos periodos, entre 2021 y 2022, las ventas subieron incluso un 100%. Fue una locura”.

Arias interpreta ese fenómeno como parte de un cambio psicológico más profundo: “La pandemia nos hizo darnos cuenta de que la vida hay que vivirla ahora. Mucha gente dijo: si me quiero vestir bien, lo hago hoy. No lo postergo”.

Sin embargo, también admite que la pandemia alteró el ecosistema del vestir masculino. El traje formal dejó de ser uniforme cotidiano y pasó a reservarse para momentos específicos. “El traje con corbata hoy se usa para eventos importantes, matrimonios o ceremonias. El día a día es mucho más casual”, define.

La respuesta del diseñador fue adaptarse rápidamente. Arias desarrolló una línea sport elegante, traída desde Italia, pensada para ejecutivos que siguen buscando distinción, pero en un contexto más relajado. “El *casual friday* desapareció. Ahora es casual toda la semana”, declara.

Sin embargo, el traje sigue siendo central en ciertos mundos de poder.

Y por eso domina claramente su cartera de clientes.

EL LUJO DE LA MINERÍA

Cuando se le pregunta ¿qué industria mueve el negocio de la sastrería en Chile? Sergio Arias no duda: “La minería”, asegura.

Cuenta que más de la mitad de sus clientes empresariales provienen directa o indirectamente de ese sector. “Ahí uno se da cuenta de cómo se mueve Chile. El mundo minero viaja mucho, tiene congresos internacionales, eventos formales. El traje sigue siendo muy importante”, dice.

Además, explica, se trata de una industria altamente competitiva donde la imagen juega un rol simbólico. “Al ejecutivo minero le gusta verse bien. Les gusta lucirse. No es el lujo silencioso. Les gusta que se note la calidad”.

El contraste con otros sectores es evidente. El mundo legal, por ejemplo, redujo su formalidad después de la pandemia: “Los abogados dejaron mucho la corbata. Ahora usan más chaqueta con pantalón distinto. El ambo. Ese mercado cambió”, dice.

Y si la minería sigue defendiendo la formalidad, cuenta que la exitosa industria tech de Silicon Valley empujó el movimiento contrario en las nuevas generaciones. Las figuras del mundo tecnológico —de Steve Jobs a Mark Zuckerberg— construyeron un nuevo uniforme del poder: polerón, jeans y zapatillas.



“Informalizaron completamente la imagen del éxito”, reconoce Arias. Pero agrega que hay un matiz importante: “No se ponen cualquier polerón. No se ponen cualquier zapatilla. Siguen buscando calidad, diseño, buenos cortes. Hay marcas, como Uniqlo, que han crecido gracias a esa tendencia. Es otra estética, pero también hay sofisticación”.

EL LOOK DEL GOBIERNO

El oficio de Sergio Arias no es ajeno al mundo del poder político. Ha trabajado con parlamentarios y ministros, como los antiguos titulares de Interior Rodrigo Hinzpeter y Rodrigo Peñailillo. Sin embargo, la experiencia de diseñar para un jefe de Estado, confiesa, pertenece a otra dimensión: “Nunca imaginé lo que

significaba vestir a un presidente. Es completamente distinto”.

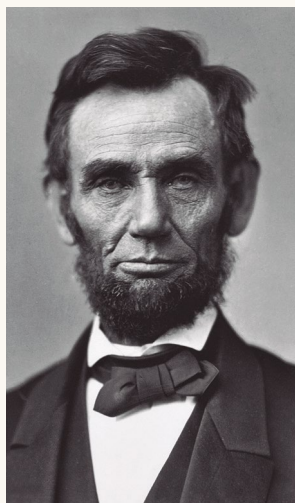
Cuenta que, apenas fue contactado por el equipo de José Antonio Kast, investigó cómo se vestían otros mandatarios y qué códigos transmitían. Observó con atención a figuras como Emmanuel Macron o Barack Obama, pero también revisó la historia chilena. “Siempre me llamó la atención

EL ESTILO DE LA POLÍTICA

A lo largo de la historia moderna, los jefes de Estado han construido una identidad visual reconocible a través del vestuario. Aunque el traje oscuro domina el protocolo político global, cada mandatario desarrolla un estilo propio.

Abraham Lincoln

Con 1,93 m de estatura, que aumentaba con un sombrero de copa, fue uno de los primeros presidentes de Estados Unidos que se asoció a una marca. Sus trajes eran confeccionados por la histórica firma Brooks Brothers.



Winston Churchill

El primer ministro inglés vestía con trajes a medida de estilo clásico británico, de tres piezas, hechos por sastres de Saville Row y Henry Poole & Co. Destacaba por el uso de sombreros Homburg, humitas, bastones y sus icónicos “trajes sirena”, unos overoles que la prestigiosa firma Turnbull & Asser confeccionaba para él durante la Segunda Guerra para que se vistiera rápidamente en caso de ataques aéreos o emergencias.



Barack Obama

Popularizó el uso casi uniforme de trajes azul marino y gris. Varias marcas estadounidenses (incluidas Brooks Brothers, Tom Ford y Brioni) participaron en su vestuario.



Emmanuel Macron

El presidente francés es conocido por su traje entallado, casi minimalista, que proyecta modernidad. “Él se viste a medida, es evidente. Es de baja estatura, y un buen traje hace que no se note”, dice Arias. Agrega que él, al igual que hará Kast, recurre mucho al azul. De hecho, las gafas azules que usó en el pasado foro de Davos se agotaron en el mercado.



Ricardo Lagos. Era un presidente muy bien vestido. Tenía un diseñador que era Atilio Andreoli. Eduardo Frei también vestía muy bien”.

Dice que vestir a un presidente implica tomar decisiones que van mucho más allá de lo estético. En el caso de Kast, Sergio Arias partió por observar algo que para él es esencial: la persona.

Antes de diseñar cualquier traje, pidió conocerlo. “Cuando me vinieron a buscar del equipo del presidente, lo primero que dije fue: ‘Ningún problema, pero yo quiero conocerlo’. Porque a mí me interesa

vestirlo a él. Y para eso necesitaba saber cómo es”.

Ese encuentro definió rápidamente la paleta que dominaría el vestuario del mandatario. El azul marino apareció como el punto de partida natural. “Por las características físicas del presidente, el azul marino le queda extraordinario. Es una persona blanca, canoso, con ojos muy azules. Entonces el azul es un color que le queda espectacular”, describe.

Pero para Arias el color no es solo una cuestión estética. También es un mensaje político: “El azul marino transmite serenidad, paz, elegancia,

orden. Es un color que va muy de la mano de esos conceptos que, además, son muy de este gobierno”.

En ocasiones introduce pequeñas variaciones para romper la monotonía del uniforme presidencial. Un recurso son las corbatas. Otro, llevar el azul a las camisas. Como cuando, tras el triunfo en las elecciones, Kast fue a La Moneda a saludar al expresidente Boric con un traje gris medio y camisa celeste. “Era un look elegante pero un poco más fresco. Y llamó mucho la atención”.

Donde sea que esté, su trabajo convoca miradas. Cuando visitaba la

“Hay reglas de sastrería básica que no todos tienen por qué conocer. En redes sociales muchas veces se opina desde la ignorancia”.

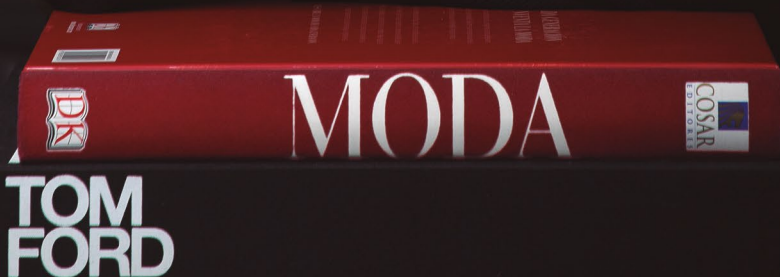
oficina que tenía el presidente electo antes de asumir, los periodistas se le acercaban para saber qué llevaba dentro de los *zippers* que cargaba. El día en que se dio a conocer la fotografía oficial del mandato de José Antonio Kast, hasta redes sociales tan conspicuas como LinkedIn se llenaron de observaciones sobre el pliegue en el nudo de la corbata o sobre si era correcto llevar abierto el segundo botón de la chaqueta.

“No tomé mucho en cuenta lo que se dijo del tema de la foto”, narra Arias. “Hay reglas de sastrería básica que no todos tienen por qué conocer. En redes sociales muchas veces se opina desde la ignorancia. Cuando alguien critica algo así generalmente es porque en su vida se ha puesto un traje”, opina desde su autoridad.

Sergio Arias acaba de cumplir 63 años. Cree que todavía tiene al menos dos décadas de trabajo por delante. Hoy su clientela se extiende desde Arica hasta Punta Arenas, con ejecutivos que viajan especialmente a su atelier. Él viaja a Europa para buscar inspiración y materiales con sus proveedores exclusivos: la belga Dormeuil y la francesa Scabal. Las camisas a medida las manda a hacer a la casa Repunte, de España, y los trajes los trabaja en sus talleres.

Dice que no sabe muy bien cómo se las arreglará para seguir cumpliendo con lo demandante de su nuevo rol. “Quizá tendré un espacio en La Moneda”, bromea. Pero sí tiene claro que todavía quedan desafíos. Y sueños por cumplir.

La jornada del 11 de marzo, el día en que asumió José Antonio Kast, mandatarios de todo el mundo estuvieron en Chile y otros presenciaron el evento a través de los medios de comunicación. Arias cree que ese nivel de exposición lo acerca a un anhelo pendiente: “Vestir a un rey sería algo que me gustaría hacer”. **1**



De sombras y nostalgias

UNA GENERACIÓN DE ARTISTAS EXPLORA NUEVOS LENGUAJES VISUALES, MIENTRAS SE ENFRENTA A LOS TERRITORIOS INESPERADOS DE LA ESCENA PLÁSTICA EN CHILE.

Romper paradigmas que alientan corrientes más clásicas en aras de explorar, con mayor fervor y avidez, lenguajes más contemporáneos se percibe como parte de los desafíos que encara una escena artística que contrasta entre las visiones menos optimistas y quienes aseguran que ofrece más posibilidades de desarrollo que en décadas anteriores. Así el arte en Chile busca nuevos caminos de expresión, acompañado de una generación de artistas emergentes y en vías de consolidación.

Pasar del óleo realista a técnicas como el collage, la ilustración o pintura teatralizada son parte de novedosas propuestas, las cuales apuntan a la revitalización de un circuito que no termina de encontrar los caminos adecuados para poder articular y consolidar la internacionalización de sus creadores. Esa es parte de la visión de cuatro voces del arte contemporáneo chileno, presentes en BADA México 2026, feria de arte directo del artista, en donde FORBES LIFE pudo conversar con ellos.

Luz Benavente lo mira desde la perspectiva de alguien que lleva tres décadas abriéndose camino en esta escena. “Creo que hoy”, asegura, “es un poco más fácil ser artista

porque, incluso, puedes vender tus obras a través de redes sociales y darte a conocer por esa misma vía. Por eso creo que hay más artistas emergentes y se habla más de arte. Lo cual me parece que enriquece mucho la cultura. Un país que ama el arte y su cultura lo hace un país más culto, más entretenido, con más color.”

Aunque para ello Chile debe enfrentarse a la falta de espacios en donde exhibir estas propuestas. Si bien están las galerías, las cuales apuestan históricamente por los artistas más reconocidos, las ferias de arte, que podrían forjarse como lugares alternativos, se han reducido a, prácticamente, solo dos encuentros de relevancia nacional: Ch.ACO y Art Stgo.

Por esta razón, lejos de verlo como un panorama vibrante, algunos lo revisan con menos optimismo: “Creo que el mercado y el circuito en Chile no está en ebullición, [sino] al contrario”, comparte Sol Barrios, quien percibe más bien una escena cerrada y un tanto elitista.

Esto dificulta su apertura hacia otros territorios geográficos, fuera de las fronteras nacionales, y a otros lenguajes. Desde la visión de estos artistas eso permitiría forjar un público ávido de conocer nuevas propuestas, así como también corrientes y técnicas que aluden al arte contemporáneo.



ENTRE LAS SOMBRAS

La descomposición de la luz, cuando pasa a través de las ventanas, conforma siluetas y sombras extrañas al proyectarse sobre el suelo. Eso, no pocas veces, se ha vuelto fuente de inspiración para Luz Benavente.

Desde sus inicios, la artista plástica ha encontrado en la naturaleza no solamente algo que le atrae, sino que la incita a crear nuevas obras. Así comenzó: pintando árboles, aunque con el paso del tiempo su obra se ha vuelto más abstracta. “Soy muy colorista. Necesito pintar con color. Además, trabajo en múltiples capas que se van fusionando. Trabajo también con mucha agua”, comparte. Esto la lleva a experimentar con dejar, por ejemplo, correr el agua y permitir que se vaya totalmente o que se quede una parte del líquido. Generalmente, la última capa la quema con fuego, “lo cual produce un efecto muy lindo en las obras”, dice al compartir parte de su proceso de creación.

Desde la visión de quien ha expuesto lo mismo en París, Francia, y en distintas partes de Chile, la pintura siempre tiene un enriquecedor proceso de construcción y deconstrucción en piezas que no solamente abarcan óleo, sino también otras técnicas y soportes que ha explorado la artista, como tela, acrílico, serigrafía o esculturas en aluminio, gres y madera.



“Soy muy inquieta y me gusta explorar todas estas disciplinas porque necesito estar creando. De pronto llevo muchas horas trabajando en mis pinturas y requiero otra actividad, la cual, a veces, empieza como un pasatiempo y al final se transforma en algo más y aporta mucho a mi proceso creativo”, reflexiona Luz Benavente, quien, además de estar presente en Ch.ACO, hacia finales del 2026 podría presentar una exposición en Santiago. Asimismo, explora otras posibilidades de mostrar su obra en Miami, Estados Unidos, en 2027.



SOLEDAD Y MELANCOLÍA

La obra en grafito azul de Jorge González Araya combina precisión técnica y sensibilidad contemplativa, lugares desde donde explora la belleza, así como los sentimientos de soledad, nostalgia y melancolía.

A diferencia de otros creadores, él comenzó con obras de arte más conceptuales e instalaciones, para después adentrarse en lo figurativo y el dibujo. “Me gusta apelar a este color azul, que además de ser el tono del material también tiene un peso importante en la historia del arte”, comenta. (Con sus más de 100 tonos y su presencia desde al menos el 2200 a. C., el azul ha tenido un protagonismo en la expresión plástica durante muchos siglos).

Para González, esta transición en su propuesta visual se debió a que lo conceptual le representaba un proceso creativo muy fuerte emocionalmente, además que va dirigido a un público más específico y conocedor. “En cambio, el dibujo tiene esta cosa cercana. Es también el primer acercamiento de un niño al arte.” Por ello, ve en dicha técnica una cuestión más primitiva, en el sentido de que desde tiempos inmemoriales ha estado de forma estrecha en la vida del ser humano.

El dibujo es más amable con la comprensión de la persona que lo ve, asegura el artista, cuyo proceso creativo nace de películas y del gran consumo de imágenes que rodean su vida. Debido a ello, sus obras en buena medida reflejan la influencia del contexto publicitario.

Además de su participación en BADA México y Ch.A-CO, Jorge González explora posibilidades en España, nación con un nivel de ferias de arte muy interesante, mientras que en el país azteca ve distintas oportunidades para su propuesta artística, por lo que ya planea un regreso a esa nación.



HISTORIAS EN COLLAGE

Tras iniciarse en el grabado y la fotografía, el collage llegó a la vida de Patricia Juppet en forma de nostalgia. “Siempre me llamó la atención la historia, el legado familiar, la herencia”, asume la artista visual. “En mi casa”, continúa, “había muchos libros, enciclopedias e imágenes. Como trabajé en una película, me enfrenté también a ellas, en cómo componerlas y utilizar imágenes de otros para hacer una obra de arte”.

Así, desde hace una década ha experimentado con el collage en volumen, lo cual, asegura, está ligado a hacer escenarios, ambientes o esas narrativas que existen detrás de cada historia que nos van contando, siempre resaltando su propio legado, determinado por un matriarcado. “Hablo mucho de la mujer en su cotidianidad y de darles valor a los relatos no contados de ellas”. De igual forma, siente una predilección especial por la época de los años 30 y 40 del siglo pasado y las distopías del futuro en ese momento.



Ella está marcando un antes y un después en el arte contemporáneo chileno con una propuesta artística audaz, que al mismo tiempo tiene una gran fuerza narrativa. En la actualidad quiere llevar esta técnica un paso más allá para permanecer en la vanguardia, “usando la técnica antigua, entre comillas, la tradicional, que es el encuentro de la imagen y recortar papel, sin usar internet y computadoras, pero mostrándolo desde una perspectiva nueva”, asegura.

Patricia Juppert no deja de resaltar que el formato de las ferias de arte, sobre todo las que son directo de artista, le gustan porque así consigue crear una conexión más estrecha con las personas. “Creo que mi arte genera eso: nostalgia y conexión. Hablo mucho desde ese espacio y al conversar sin intermediarios genera también un apego mayor del comprador o coleccionista de arte.”



DRAMA EN ACUARELA

Con una sólida formación actoral, Sol Barrios se forjó en el arte de una forma autodidacta y ha dedicado los últimos diez años a la acuarela expresiva, aunque en los últimos tiempos ha comenzado a explorar el óleo y la fotografía.

Ella define su propuesta plástica como retratos teatrales, más que arte figurativo realista. “Son retratos que quieren mostrar diferentes emociones y estados del ser humano, más que personajes en sí mismos”, asegura.

Representa así rostros que, de alguna forma, buscan reflejar lo que mostramos y lo que ocultamos. Caras que nos miran fijamente desde las paredes, pero no sabemos qué nos quieren decir. Los personajes de sus retratos provienen de distintos lugares: pueden ser personas que fotografía o rostros con los cuales se encuentra y que la cautivan.

El trabajo plástico de Sol Barrios se ha expandido por Estados Unidos, Emiratos Árabes, Australia e Italia. Como cada año, espera presentarse este 2026 en Art Stgo. Además, durante su visita a México también estuvo como invitada especial con la galería Vórtice, en donde pudo conversar en vivo con los visitantes. **F**

Por Forbes Staff



EL NUEVO LUJO FEMENINO

Bulgari reafirma que la relojería femenina posee un campo creativo propio, donde el oro, el diseño y la mecánica conviven en libertad. Sus nuevas piezas, presentadas en la LVMH Watch Week, reflejan la visión de convertir el reloj en una joya viva, flexible, luminosa y artesanal. Uno de los lanzamientos más destacados es el Maglia Milanese Monete, un reloj secreto que recupera la estética Monete de los años 60 y que Bvlgari combina con la clásica malla milanese, dando origen a un ícono instantáneo. El brazalete de oro rosa está compuesto por finos hilos entrelazados, una técnica originada en Milán durante el Renacimiento, conocida por su flexibilidad y suavidad. Sobre esta estructura descansa una antigua moneda auténtica que representa al emperador Caracalla, convertida en tapa que oculta la esfera. La pieza fusiona la historia de Roma, la geometría del diseño y la delicadeza del oro tejido. Todo ello cobra vida gracias a un pequeño movimiento desarrollado por Bvlgari para relojes con proporciones íntimas, el cual es visible a través del fondo transparente. **F**



VARSOVIENNE

TRADICION | CHOCOLATE | 1954

**ORIGEN Y TRADICIÓN CHOCOLATERA CON
MATERIAS PRIMAS DE CALIDAD Y PROCESOS
TOTALMENTE ARTESANALES EN VARIEDADES
TRADICIONALES, SIN AZÚCAR Y VEGANO.**



CONOCE MÁS DE NUESTROS PRODUCTOS,
SUSTENTABILIDAD Y PROCESOS EN
VARSOVIENNE.CL



Repensar
Reducir
Reutilizar
Reciclar
Recuperar

Revistas.PeruRadio.net.pe



L200

El estándar de **quienes lideran** —

Revistas.PeruRadio.net.pe